

### Personalanpassung und Personalentwicklung in der deutschen Stahl- und Automobilindustrie: zum Einfluß industrieller Beziehungen und öffentlicher Regulierung

Semlinger, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Semlinger, K. (1990). *Personalanpassung und Personalentwicklung in der deutschen Stahl- und Automobilindustrie: zum Einfluß industrieller Beziehungen und öffentlicher Regulierung*. (Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis SAMF, 1990-2). Paderborn: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100457>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

ARBEITSPAPIER 1990 - 2

**PERSONALANPASSUNG UND PERSONALENT-  
WICKLUNG IN DER DEUTSCHEN STAHL- UND  
AUTOMOBILINDUSTRIE**

Zum Einfluß industrieller Beziehungen und  
öffentlicher Regulierung

*KLAUS SEMLINGER*

**Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis  
Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung  
(SAMF)**

ISSN 0176-8263

**Editorial**

Der Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) will zu einer integrativen und interdisziplinären Arbeitsmarktforschung beitragen, die den Nachteilen der weit fortgeschrittenen wissenschaftlichen Arbeitsteilung in unterschiedliche Fachdisziplinen und Einzeltheorien gegensteuert. Wesentliche Anstöße für diese Programmatik sehen wir in den seit einiger Zeit zunehmenden Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsproblemen in westlichen Industriegesellschaften sowie in der These, daß der Steuerungsmechanismus Preis für Arbeitsmarktprozesse an Bedeutung verliert. Vor diesem Hintergrund ist die orthodoxe Theorie des Arbeitsmarktes nur begrenzt tauglich. Der Bedeutungsverlust des Steuerungsmechanismus Preis sowie die ökonomische, soziale, politische und rechtliche Entwicklung des Beschäftigungssystems werfen für die Arbeitsmarktforschung verschiedene wichtige Fragestellungen auf: Welches sind die wesentlichen Bestimmungsgründe der Entwicklung von Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt, welche Steuerungsmechanismen übernehmen auf welchen Arbeitsmärkten die notwendigen Koordinationsaufgaben und wie lassen sich Bestimmungsgründe und Steuerungsmechanismen so beeinflussen, daß die sozialen und ökonomischen Arbeitsmarktergebnisse für eine möglichst große Zahl von Menschen akzeptabel sind?

Der Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) ist ein Zusammenschluß von Arbeitsmarktforschern verschiedener Fachdisziplinen, der seit 1978 von der DFG unterstützt wird und forschungsgenerierende und -koordinierende Funktionen wahrnimmt.

Die Verantwortung für den Inhalt der Arbeitspapiere liegt beim jeweiligen Autor.

## **Mitglieder des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF):**

BERLIN: Hans Peter Blossfeld, Michael Bolle, Christoph Büchtemann, Knuth Dohse, Rüdiger Dragendorf, Helga Foster, Michael Fritsch, Jürgen Gabriel, Sabine Gensior, Beate Kraus, Friederike Maier, Bernd Reissert, Ronald Schettkat, Günther Schmid, Frank Stille; BONN: Peter Joachim; BREMEN: Rainer Dombois, Birgit Geißler, Heiner Heseler, Karl Hinrichs, Helga Krüger, Claus Offe, Martin Osterland, Birgit Pfau-Effinger, Hans-Günther Ritz, Susanne Schunter-Kleemann; DARMSTADT: Ekkehart Schlicht, Rudi Schmiede; DORTMUND: Axel Deeke, Gudrun Richter-Witzgall; DÜSSELDORF: Wilhelm Adamy, Gerhard Bosch, Andrea Hellmich, Gudrun Linne, Hartmut Seifert; FRANKFURT: Eva Brumlop, Alfons Schmid, Edwin Schudlich; GENF: Werner Sengenberger; GÖTTINGEN: Frank Gerlach, Karin Gottschall, Stephan Voswinkel; HAMBURG: Ulrich Mückenberger, Bernd Georg Spies, Eberhard Seifert; HANNOVER: Eberhard Dorndorf, Knut Gerlach, Olaf Hübler, Christiane Schiersmann; KASSEL: Volker Teichert; KÖLN: Carola Möller; KONSTANZ: Berndt Keller; MAASTRICHT: Arndt Sorge; MANNHEIM: Andreas Diekmann; MARBURG: Hanns-Georg Brose; MÜNCHEN: Hermann Biehler, Joachim Fischer, Christoph Köhler, Margarete Landenberger, Lothar Lappe, Burkart Lutz, Hans Gerhard Mendius, Peter Preisendörfer, Rainer Schultz-Wild, Klaus Semlinger, Stefanie Weimer; NÜRNBERG: Lutz Bellmann, Christian Brinkmann, Friedrich Buttler, Jürgen Kühl; OLDENBURG: Alexander Krafft, Gerd Vonderach; OSNABRÜCK: Gabriele Winter; PADERBORN: Wolfgang Brandes, Reinhard Doleschal, Peter Liepmann, Bernd Mettelsiefen, Wilhelm Peters, Bernd Rahmann; SCHWEINFURT: Hanns Pfriem; TRIER: Uschi Backes-Gellner, Dieter Sadowski; TÜBINGEN: Christoph Deutschmann; WIEN: Ernst Fehr.

Wissenschaftlicher Sekretär: Wilhelm Peters  
Universität-GH Paderborn  
Warburger Str. 100  
4790 Paderborn  
Telefon: 05251/602122

(Bestellungen von Arbeitspapieren bitte an  
diese Adresse richten)

## **abstract**

**Betriebliche Personalpolitik hat sich einzupassen in die betrieblichen Markt- und Produktionsstrategien und dabei den betrieblichen Handlungsbedingungen Rechnung zu tragen. Dazu zählen die Strukturen und Prozesse der industriellen Beziehungen und die Vorgaben arbeitspolitischer öffentlicher Regulierung. In einem Vergleich der Personalanpassung zweier Branchen mit kontrastierender ökonomischer Entwicklung wird untersucht, welcher Einfluß von diesen Kontextmerkmalen auf die Richtung und Dynamik der Beschäftigungsentwicklung ausgehen, und damit welchen Einfluß eine entsprechende Kontextsteuerung auf die betriebliche Wahl zwischen internen und externen Anpassungsoptionen haben kann.**

# **Inhalt**

Verzeichnis der Übersichten, Schaubilder und Tabellen	3
1. Zielsetzung und Überblick	5
2. Allgemeine Regelungen und Programme zur Steuerung betrieblicher Personalanpassungen	7
3. Die Entwicklung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie	17
3.1 Allgemeine Branchenentwicklung	17
3.2 Unternehmensstrategien und Gewerkschaftspositionen	18
3.3 Krisenbewältigung als Aushandlungsprozeß	22
3.4 Sonderregelungen und Programme für die Eisen- und Stahlindustrie	27
3.5 Belegschaftsanpassung an Auslastungsschwankungen, Kapazitätsabbau und Modernisierung	33
4. Die Entwicklung in der Automobilindustrie	43
4.1 Allgemeine Branchenentwicklung	43
4.2 Unternehmensstrategien und Gewerkschaftspositionen	45
4.3 Strukturwandel zwischen Konflikt und Kooperation	48
4.4 Personalanpassung und Personalentwicklung in der Automobilindustrie	54
5. Unterschiede und Gemeinsamkeiten - eine vergleichende Zusammenfassung	63
Literatur	71
Tabellenanhang	75



## **Verzeichnis der Übersichten, Schaubilder und Tabellen**

<b>Übersicht:</b>	<b>Zusammenstellung personalpolitisch relevanter Regelungen und Programme in der Bundesrepublik Deutschland</b>	<b>14</b>
<b>Bild 1:</b>	<b>Relative Entwicklung von Produktion, Kapazität und Beschäftigung in der deutschen Stahlindustrie</b>	<b>17</b>
<b>Bild 2:</b>	<b>Relative Entwicklung von Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie</b>	<b>43</b>
<b>Tabelle 1:</b>	<b>Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie</b>	<b>77</b>
<b>Tabelle 2:</b>	<b>Rohstahlproduktion, Kapazität, Auslastung, Beschäftigte, Arbeitsstunden und Produktivität in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie</b>	<b>78</b>
<b>Tabelle 3:</b>	<b>Bestandsdynamik von Produktion, Produktionskapazität, Arbeitszeitvolumen und Beschäftigtenzahl in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie</b>	<b>79</b>
<b>Tabelle 4:</b>	<b>Kurzarbeit in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie</b>	<b>80</b>
<b>Tabelle 5:</b>	<b>Art und Umfang der quantitativen Beschäftigungsanpassung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie</b>	<b>81</b>
<b>Tabelle 6:</b>	<b>Qualifikationsstruktur in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie im Zeitablauf</b>	<b>82</b>
<b>Tabelle 7:</b>	<b>Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie</b>	<b>83</b>



<b>Tabelle 8:</b>	<b>Indexentwicklung und jährliche Veränderungs- raten von Produktion, Umsatz und Beschäfti- gung in der deutschen Automobilindustrie</b>	<b>84</b>
<b>Tabelle 9:</b>	<b>Arbeitszeitreduktion durch Kurzarbeit in der deutschen Automobilindustrie</b>	<b>85</b>
<b>Tabelle 10:</b>	<b>Belegschaftsstruktur in der deutschen Automobilindustrie im Zeitablauf</b>	<b>86</b>

# 1. Zielsetzung und Überblick

Technologischer und wirtschaftlicher Wandel erfordern von den Unternehmen eine ständige qualitative und quantitative Anpassung ihres Personals. Ebenso wie sich die verschiedenen Ursachen der Anpassungsanfordernis nur selten eindeutig unterscheiden lassen, sind auch die unterschiedlichen Dimensionen der Anpassung häufig kaum voneinander zu trennen. Das gleiche gilt für die Unterscheidung in unternehmensinterne und -externe Anpassungsstrategien. Hier soll dennoch ein entsprechender Versuch unternommen werden, wobei insbesondere der Einfluß der industriellen Beziehungen und der einschlägigen öffentlichen Regelungen und Programme auf Form und Ausmaß der Personalanpassung interessiert.

Untersuchungszeitraum sind die Jahre nach 1974, in denen mehrere Konjunkturzyklen durchlaufen worden sind und innerhalb derer in einigen Industriebranchen ein drastischer Rückgang der Beschäftigung zu verzeichnen war, während in einigen anderen - entgegen dem allgemeinen Trend abnehmender Industriebeschäftigung - eine Zunahme der Beschäftigtenzahlen erfolgte. Von den schrumpfenden Industriezweigen ist die Stahlindustrie ausgewählt worden; von den beschäftigungsexpansiven die Automobilindustrie.

Der Branchendarstellung vorangestellt ist eine knappe Beschreibung der allgemein gültigen Regelungen und Programme sowie ihrer Entwicklung innerhalb des betrachteten Zeitraums. Die Branchenteile umfassen sodann einen kurzen Abriß der jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklung, eine knappe Skizze der Positionen von Unternehmen und Gewerkschaften, eine Zusammenstellung branchenspezifischer Sonderregelungen und eine Beschreibung und Analyse der Beschäftigungsentwicklung vor diesem Hintergrund. Details zu den relevanten Regelungen und Programmen finden sich in der synoptischen Übersicht zu Kapitel 2, einen Überblick über die Entwicklung zentraler Kennzahlen geben zwei Schaubilder im Text; Zahlenreihen zur Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung enthalten die Tabellen im Anhang. Im abschließenden Kapitel wird ein vergleichendes Resümee gezogen, das die Befunde zu einer pointierten Antwort auf die eingangs formulierte Frage zusammenfaßt. Das vorliegende Papier ist die erweiterte Fassung einer Expertise, die 1989 im Rahmen einer international vergleichenden Pilotstudie der Gesellschaft für Angewandte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mbH (IAS Berlin) im Auftrag der EG-

Kommission erstellt wurde und von dieser in englischer Sprache zusammen mit entsprechenden Studien für Frankreich, Großbritannien und Schweden sowie einer vergleichenden Betrachtung unter dem Titel "Technological Innovation and Accompanying Measures (Hrsg. Peter Auer) veröffentlicht wird. Die Arbeiten in Zusammenhang mit der Aktualisierung und Erweiterung des Berichts erfolgten im Rahmen des Teilprojekts B 5 des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Daß der Bericht schließlich die hier vorliegende Form gefunden hat, habe ich der Unterstützung von Christa Hahlweg, Karla Kempgens und Gerd Macher zu danken, die mit der wie üblich erforderlichen, aber deshalb noch lange nicht selbstverständlichen Geduld die Grafiken, Tabellen und das Layout erstellten

## **2. Allgemeine Regelungen und Programme zur Steuerung betrieblicher Personalanpassungen**

In der Bundesrepublik Deutschland ist das Direktionsrecht der Arbeitgeber bei personellen Anpassungsmaßnahmen durch eine Reihe gesetzlicher Bestimmungen begrenzt; gleichzeitig wird seine Ausübung durch die spezifische Organisation der industriellen Beziehungen und durch die Kostenwirksamkeit verschiedener gesetzlicher Regelungen und öffentlicher Programme beeinflusst. Ein vollständiger und detaillierter Überblick über die vielfältigen Regelungen und Programme ist hier nicht möglich. Die folgenden Ausführungen müssen sich deshalb auf eine geraffte Darstellung der relevanten Aspekte des Systems der industriellen Beziehungen, der sozialen Sicherung und der arbeitsmarktpolitischen Förderung beschränken.

### **Mitbestimmung und industrielle Beziehungen**

Nach dem **Mitbestimmungsgesetz** von 1976 sind in allen Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten die Arbeitnehmer paritätisch am Aufsichtsrat zu beteiligen, wobei der Arbeitnehmerseite neben Belegschaftsvertretern auch betriebsfremde Gewerkschaftsvertreter angehören können. Für die Gruppe der Leitenden Angestellten ist dabei wenigstens ein Sitz reserviert. In Pattsituationen entscheidet der Aufsichtsratsvorsitzende, der nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Anteilseigner gewählt werden kann. Der Aufsichtsrat setzt den geschäftsführenden Vorstand des Unternehmens ein, darunter einen sogenannten Arbeitsdirektor, dem das betriebliche Personalwesen zugeordnet ist. Vor 1976 waren die Arbeitnehmer nur zu einem Drittel an den Aufsichtsratsmandaten beteiligt; der Vorstandsposten eines Arbeitsdirektors war gesetzlich nicht vorgeschrieben.

Das **Betriebsverfassungsgesetz** von 1972 regelt davon unabhängig die unmittelbaren Beteiligungsrechte der Belegschaft. Danach kann in jedem Betrieb mit mindestens fünf Arbeitnehmern von den Beschäftigten aus ihren Reihen ein Betriebsrat gewählt werden. Bauliche und technische Veränderungen sowie die Veränderung von Arbeitsverfahren und -abläufen muß der Arbeitgeber mit der Belegschaftsvertretung beraten; wenn die vorgesehenen Änderungen zu besonderen Belastungen der Arbeitnehmer füh-

ren würden oder zur individuellen Leistungsüberwachung geeignet sind, hat der Betriebsrat ein unmittelbares Mitbestimmungsrecht. Mitbestimmungspflichtig sind auch die Aufstellung von Grundsätzen der Personalbeurteilung und Personalauswahl, die Auswahl von Teilnehmern an betrieblichen Bildungsmaßnahmen, Fragen der betrieblichen Lohngestaltung (z.B. zur Gestaltung des Leistungslohns), sonstige personelle Einzelmaßnahmen (Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen) sowie die vorübergehende Anordnung von verlängerten oder verkürzten Arbeitszeiten. Über derartige Fragen können Betriebsräte und Geschäftsführungen auch förmliche Betriebsvereinbarungen abschließen. Plant der Arbeitgeber Betriebsänderungen, die für wesentliche Teile der Belegschaft nachteilige Auswirkungen haben können (z.B. Betriebseinschränkungen, -zusammenlegungen oder andere grundlegende technische/organisatorische Veränderungen), so hat er den Betriebsrat zu informieren, um mit ihm ggf. eine materielle Entschädigung für die betroffenen Arbeitnehmer zu vereinbaren (Sozialplan).

Im Konfliktfall dürfen Betriebsräte keinen Streik ausrufen, vielmehr ist hier eine paritätische Einigungsstelle mit neutralem externen Vorsitzenden einzuberufen oder eine arbeitsgerichtliche Entscheidung herbeizuführen. Das Recht, Streiks zu organisieren und auszurufen, ist den Gewerkschaften vorbehalten, die nach dem **Tarifvertragsgesetz** von 1969 als sogenannter Tarifpartner der Arbeitgeber zur Aushandlung kollektiver Verträge über grundlegende Arbeitsvertragskonditionen, d.h. insbesondere über die Lohn- bzw. Gehaltshöhe, die regelmäßig zu leistende Arbeitszeit und über Bestandsschutzklauseln, befugt sind. Tarifverträge gehen Betriebsvereinbarungen vor, können durch diese jedoch ergänzt oder konkretisiert werden.<sup>1</sup>

Für die Eisen- und Stahlindustrie ebenso wie für die Automobilindustrie ist die dominierende Gewerkschaft die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), die neben diesen Branchen die Arbeitnehmer in 13 weiteren Industriebereichen - darunter die Elektrotechnik und der Maschinenbau - organisiert. Für diesen weitgefaßten Organisationsbereich verhandelt die IG Metall regional differenzierte aber ansonsten einheitliche Tarifverträge, d.h. die Automobilindustrie fällt bis auf eine Ausnahme unter die tarifvertraglichen Regelungen der Metallverarbeitenden Industrie; die Ei-

---

1 Ausführlicher hierzu siehe Streeck 1984: 9 ff.

sen- und Stahlindustrie hat jedoch eigene Tarifverträge und wird beim Gewerkschaftsvorstand durch eine eigene Organisationsabteilung betreut.

## **Kündigungs- und Bestandsschutz für beschäftigte Arbeitnehmer**

Nach dem **Kündigungsschutzgesetz** von 1969 muß eine Entlassung sozial gerechtfertigt sein. Dies gilt auch für eine Änderungskündigung, die bei einer für den Arbeitnehmer nachteiligen Veränderung der Arbeitsbedingungen erforderlich ist. Als sozial gerechtfertigt gilt eine Kündigung, wenn sie durch Fehlverhalten oder mangelnde Leistungsfähigkeit des betroffenen Arbeitnehmers bedingt ist oder wenn dringende betriebliche Erfordernisse einer Weiterbeschäftigung entgegenstehen. Vor einer betriebsbedingten Entlassung ist nach Möglichkeiten einer Weiterbeschäftigung zu suchen; die Auswahl der zu Entlassenden hat soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen (insb. Lebensalter, Betriebszugehörigkeitsdauer, Unterhaltsverpflichtungen), allerdings nur insoweit als dem nicht wiederum berechnete betriebliche Interessen entgegenstehen. Die Kündigung eines Schwerbehinderten bedarf grundsätzlich der vorherigen Zustimmung einer besonderen Behörde und unabhängig von den gesetzlichen Bestimmungen schließen viele Tarifverträge die Kündigung älterer Arbeitnehmer, die dem Betrieb schon länger angehören, faktisch aus.<sup>2</sup>

Soll ein größerer Teil der Belegschaft entlassen werden (**Massenentlassung**), so hat der Arbeitgeber dies dem zuständigen Arbeitsamt rechtzeitig vorher mitzuteilen, das derartige Entlassungen um bis zu zwei Monate verzögern kann. Bei Massenentlassungen kann der Betriebsrat einen Sozialplan (s.o.) erzwingen.

## **Lohnersatzleistungen bei Arbeitslosigkeit, befristetem Arbeitsausfall und beruflicher Weiterbildung**

Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verlieren und zuvor für eine gewisse Mindestdauer versicherungspflichtig beschäftigt waren, erhalten aus der Arbeitslosenversicherung **Arbeitslosengeld**, das bis 1984 einheitlich 68% des letzten Nettoeinkommens entsprach und seitdem für Arbeitslose ohne

---

2 Zu den Bestandsschutzregelungen siehe Russig 1982: 91 ff.

unterhaltspflichtige Kinder auf 63% abgesenkt ist.<sup>3</sup> Arbeitslosengeld wurde bis 1984 für maximal 12 Monate gezahlt. Für ältere Arbeitslose ist die mögliche Bezugsdauer seit Anfang 1985 in mehreren Stufen verlängert worden; seit Juni 1987 beträgt sie für diese Gruppe maximal 32 Monate. Ist der Anspruch auf Arbeitslosengeld erloschen oder hat der Arbeitslose noch keinen ausreichenden Versicherungsschutz erworben, so wird - aus Finanzmitteln des Bundeshaushalts - für unbegrenzte Dauer aber erst nach einer Bedürftigkeitsprüfung **Arbeitslosenhilfe** in Höhe von 58% bzw. 56% des letzten Nettoeinkommens gezahlt.

Um betriebsbedingte Entlassungen vermeiden zu helfen, besteht - ebenfalls aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung - die Möglichkeit einer zeitlich begrenzten Lohnersatzleistung, wenn die reguläre Arbeitszeit vorübergehend verkürzt wird (Kurzarbeit). **Kurzarbeitergeld** wird gezahlt, wenn der Arbeitsausfall unvermeidbar ist und ein gewisses Mindestausmaß überschreitet. Es beträgt analog zum Arbeitslosengeld 68% bzw. 63% des entgangenen Nettoentgelts für die ausgefallenen Arbeitsstunden.

Aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung kann schließlich auch die berufliche Fortbildung oder Umschulung eines Arbeitnehmers unterstützt werden, um seine berufliche Beweglichkeit zu fördern bzw. um Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder zu überwinden.<sup>4</sup> In all diesen Fällen können die unmittelbar durch die Qualifizierung entstehenden Kosten (z.B. die Lehrgangskosten) übernommen sowie ein **Unterhaltsgeld** in Höhe von 73% (bei zuvor arbeitslosen Teilnehmern) bzw. 65% des letzten Nettoeinkommens gezahlt werden. Die Qualifizierung wird jedoch i.d.R. nicht gefördert, wenn daran ein überwiegendes betriebliches Interesse besteht. Innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen für Belegschaftsangehörige sind denn bislang auch im größeren Umfang nur 1979/80 im Rahmen eines arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen gefördert worden.

---

3 Grundlage für die Verwendung der Mittel aus der Arbeitslosenversicherung ist das **Arbeitsförderungsgesetz** von 1969.

4 Zum System der beruflichen Bildung siehe Streeck u.a. 1987.



## Frühverrentung und Rückkehrförderung zur Entlastung des Arbeitsmarktes

Das normale Zugangsalter zur **Altersrente** in der Bundesrepublik liegt bei 65 Jahren.<sup>5</sup> Arbeitnehmer, die in ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit gesundheitlich so stark beeinträchtigt sind, daß ihnen die Ausübung einer Erwerbstätigkeit nicht mehr möglich ist, können unabhängig von ihrem Alter eine Erwerbsunfähigkeitsrente beziehen, die in ihrer Höhe der regulären Altersrente angenähert ist. Dies gilt auch, wenn für den Betroffenen eine andere, gesundheitlich zumutbare **Erwerbstätigkeit** in absehbarer Zeit nicht in Aussicht steht.

Zum Teil in Reaktion auf die bereits zu Beginn der 70er Jahre stark anwachsende Zahl der Rentenzugänge wegen Erwerbsunfähigkeit ist 1973 die "**flexible Altersgrenze**" eingeführt worden, wonach männliche Arbeitnehmer unabhängig vom Vorliegen einer gesundheitlichen Beeinträchtigung bereits mit 63 Jahren in den vorzeitigen Ruhestand gehen können; Frauen steht - wenn bestimmte Versicherungszeiten erbracht sind - diese Möglichkeit mit 60 Jahren bereits seit 1957 offen. Für Schwerbehinderte ist die flexible Altersgrenze unabhängig von ihrem Geschlecht bis 1980 schrittweise ebenfalls auf 60 Jahre gesenkt worden. Ein Rentenabschlag für die erwartbar längere Rentenbezugsdauer erfolgt bei diesem **vorgezogenen Altersruhegeld** nicht. Davon unabhängig können ältere Arbeitnehmer bereits seit 1957 mit Vollendung des 60. Lebensjahres ein sogenanntes **Arbeitslosenaltersruhegeld** beziehen, wenn sie in den letzten eineinhalb Jahren zuvor mindestens 52 Wochen arbeitslos gewesen sind. Beide Regelungen sind von den Unternehmen ab Mitte der 70er Jahre zunehmend für den Personalabbau genutzt worden: Dabei wurden zunächst vornehmlich Mitarbeiter, die das 59. Lebensjahr vollendet und Anspruch auf die maximale Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes hatten, über eine einjährige Arbeitslosigkeitsperiode in die Frührente ausgegliedert (sogenannte **59er-Regelung**). Infolge der schrittweise verlängerten Bezugsdauer von Arbeitslosengeld können mittlerweile bereits 57jährige Arbeitnehmer über dieses Verfahren in die Frührente angesteuert werden.

Aus haushaltspolitischen Gründen erfolgte 1982 hier insoweit eine Änderung, als daß Arbeitgeber seitdem zur Rückerstattung des Arbeitslosen-

---

5 Zu den verschiedenen Rentenregelungen siehe Landenberger 1990.



geldes für die Zeit zwischen Vollendung des 59. Lebensjahres und Renteneintritt verpflichtet sind. Seit 1984 sind auch die Rentenzahlungen bis zum Erreichen der regulären flexiblen Altersgrenze zurückzuzahlen. Allerdings sind hier eine Vielzahl von Ausnahmeregelungen vorgesehen. Ausgenommen von der Erstattungspflicht sind insbesondere Arbeitgeber, die wegen grundlegender Betriebsänderungen oder zur wirtschaftlichen Sanierung öffentliche Finanzhilfen erhalten.<sup>6</sup>

Als Alternative hierzu sowie zur gewerkschaftlichen Forderung nach Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit bot das befristete **Vorruhestandsgesetz** zwischen Mai 1984 und Ende 1988 einen öffentlichen Zuschuß zu einem sogenannten **Vorruhestandsgeld**, wenn ältere Arbeitnehmer vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Das tarifvertraglich oder betrieblich zu vereinbarende Vorruhestandsgeld sollte für die Zeit bis zum Rentenbezug mindestens 70% des letzten Nettoeinkommens betragen, während gleichzeitig weiterhin Beiträge zur Rentenversicherung zu leisten waren. Für den Fall einer Ersatzeinstellung erhielt der Arbeitgeber aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung einen Zuschuß in Höhe von 35% des Mindestvorruhestandsgeldes sowie die auf ihn entfallenden Sozialversicherungsbeiträge erstattet. 1989 wurde diese Regelung durch das **Alterszeitgesetz** abgelöst, das eine analoge öffentliche Kostenbeteiligung vorsieht, wenn für ältere Arbeitnehmer die Arbeitszeit um mindestens 50% reduziert wird.

Um den Arbeitsmarkt zusätzlich zu entlasten sind Mitte der 80er Jahre schließlich auch die ausländischen Arbeitnehmer Zielgruppe besonderer Ausgliederungsmaßnahmen gewesen. Nach dem befristeten **Rückkehrhilfegesetz** von 1983 konnten sie - aus Mitteln des Bundeshaushalts - eine finanzielle Beihilfe beantragen, wenn sie infolge einer Betriebsstillegung arbeitslos oder schon länger von Kurzarbeit betroffen waren und die Bundesrepublik für immer verlassen wollten. Zusätzlich konnten ihnen die Arbeitnehmerbeiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung und langfristige Spareinlagen vorzeitig ausgezahlt sowie Anwartschaften auf Betriebsrenten abgefunden werden. Zwischen Oktober 1983 und Juni 1984, also während der Geltungsdauer des Gesetzes, haben rd. 13.000 ausländische - zu-

---

6 Seit 1986 war diese Erstattungspflicht generell ausgesetzt, bis sie durch eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zu Beginn des Jahres 1990 bestätigt wurde.

meist türkische - Arbeitnehmer von dieser Rückkehrhilfe Gebrauch gemacht (Werner/König 1987: 74).<sup>7</sup>

---

**7 Die Möglichkeit einer vorzeitigen Auszahlung der Rentenversicherungsbeiträge, die weder an Arbeitslosigkeit noch Kurzarbeit gebunden war, haben damals mehr als 50.000 ausländische Arbeitnehmer genutzt.**

# Übersicht: Zusammenstellung personalpolitisch relevanter Regelungen und Programme in der Bundesrepublik Deutschland

Regelungsbereich	Generelle Regelungen	Automobilindustrie	Eisen- und Stahlindustrie
industrielle Beziehungen	Mitbestimmungsgesetz (1976): paritätische Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat von Unternehmen ab 2000 Beschäftigte, davon mindest. ein Platz für die Leitenden Angestellten, doppeltes Stimmrecht für den Aufsichtsratsvorsitzenden, der nicht gegen die Mehrheit der Kapitaleigner gewählt werden kann, Arbeitsdirektor im Vorstand des Unternehmens	dito	Montan-Mitbestimmungsgesetz (1951): paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer am Aufsichtsrat ohne Sonderstellung für Leitende Angestellte, neutraler Vorsitzender, Arbeitsdirektor, nicht gegen Votum der Arbeitnehmer
	Betriebsverfassungsgesetz (1972: Wahl eines Betriebsrates durch die Belegschaft mit Informations- und Beratungsrechten in betrieblichen Belangen und Mitbestimmungsrechten bei Personaleinstellungen, Versetzungen, Entlassungen, Lohngestaltung, Kurzarbeit, Mehrarbeit, Sozialplänen; kein Streikrecht; Abschluß von Betriebsvereinbarungen	dito	dito
	Tarifvertragsgesetz (1969): Gewerkschaften als Partner kollektivrechtlicher Verträge über allgemeine Vertragsbedingungen, Normalarbeitszeit, Bestandsschutz, Lohn- und Gehaltshöhe; Streikrecht	Tarifverträge der Metallverarbeitenden Industrie	Tarifverträge der Eisen- und Stahlindustrie
Bestandschutz	Kündigungsschutzgesetz (1969): Kündigung muß sozial gerechtfertigt sein, bei betriebsbedingten Entlassungen Auswahl nach sozialen Kriterien (z.B. Lebensalter, Betriebszugehörigkeitsdauer, Unterhaltsverpflichtungen), Meldepflicht von Massenentlassungen (z.B. mehr als 30 Entlassungen innerhalb von 30 Tagen durch Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten), bei Massenentlassungen Pflicht zu Sozialplan	tarifvertraglicher Ausschuß von älteren Mitarbeitern mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer (z.B. ab 55/10)	dito, einheitlich ab vollendetem 50. Lebensjahr und mindestens 15 Jahre Betriebszugehörigkeit
	keine Entlassung von Schwerbehinderten ohne vorherige Zustimmung einer besonderen Behörde	dito tarifvertraglicher Rationalisierungsschutz Mitbestimmungsrechte, Qualifizierungs- und Umsetzungsansprüche, befristete Einkommensabsicherung)	dito tarifvertragliche Einkommensabsicherung bei betrieblich oder gesundheitlich bedingten Umsetzungen (für Ältere tw. unbefristet bis 100%)
Lohnersatzleistungen	Arbeitsförderungsgesetz (1969): bei Arbeitslosigkeit Arbeitslosengeld (je nach Familienstand 68% bzw. 63% des letzten Nettoeinkommens für bis zu 12 Monate, ab vollendetem 54. Lebensjahr für max. 32 Monate (bis 1984 einheitlich 68% für max. 12 Monate));	dito	dito, sozialplangeregelte Einkommensgarantie für ältere Arbeitslose 80% bis 100% bis zur vorgezogenen Altersgrenze

Regelungsbereich	Generelle Regelungen	Automobilindustrie	Eisen- und Stahlindustrie
noch: Lohnersatzleistungen	<p>Arbeitslosenhilfe (aus dem Bundeshaushalt) in Abhängigkeit von Bedürftigkeit statt oder nach Arbeitslosengeld unbefristet 58% bzw. 56% des letzten Nettoeink.</p> <p>Kurzarbeitergeld (68% bzw. 63% für das entgangene Nettoentgelt bei betrieblich unvermeidbarem, vorübergehendem nennenswertem Arbeitsausfall für i.d.R. max. 6 Monate</p>	<p>dito, zeitweilig Kurzarbeitergeld für bis zu 24 Monate</p> <p>firmenspezifische Abfindungsregeln für individuelle Aufhebungsverträge (1974/75 DM 5.000-10.000 zur Abgeltung tariflich gesicherter Ansprüche)</p>	<p>dito, nach 1983 zeitweise für bis zu 32 Monate sozialplangeregelte Abfindungen bei Aufhebungsverträgen (1984 je nach Alter und Betriebszugehörigkeit bis zu DM 37.000)</p> <p>öffentliche Zuschüsse nach Art.56 Par. 2 Montanunionvertrag (1983-1985 zw. ab 1987): Übergangsbeihilfe (50% bzw. 60% einer Einkommensabsicherung von DM 2.500 bzw. 3.000 monatlich während der Arbeitslosigkeit bis zum Vorruhestand für Ältere (55. bzw. 52. Lebensjahr); Zuschuß zu Abfindungszahlungen in Höhe von max. DM 6.000 bzw. 9.000; Wartegeld als Zuschlag zum Arbeitslosengeld auf 85% des letzten Nettoeink. für max. 12 bzw. 32 Monate; Lohn- u. Gehaltsbeihilfen für max. 18 Monate auf 90% des letzten Nettoeink. bei Einbuße durch Arbeitsplatzwechsel</p>
Qualifizierungsförderung	<p>Unterhaltsgeld und Übernahme der Lehrgangskosten nach Arbeitsförderungs-gesetz zur Verbesserung der Berufsaussichten u. zur Überwindung von Arbeitslosigkeit (65% des letzten Nettoeink. bzw. 73% für zuvor Arbeitslose; keine Förderung, wenn Qualifizierung überwiegend im betrieblichen Interesse)</p>		<p>Umschulungsbeihilfe nach Montanunionsvertrag DM 60 oder 75 bzw. DM 200 zusätzlich zum Unterhaltsgeld</p>
Rentenregelungen	<p>Altersrente nach regulärer Altersgrenze (65 Jahre); vorgezogenes Altersruhegeld nach flexibler Altersgrenze (seit 1973: 63 für Männer, seit 1957: 60 für Frauen nach mind. 35 Versicherungs- und 15 Beitragsjahren, keine Rentenmin-derung); Arbeitslosenaltersruhegeld: nach vorgezogener Altersgrenze (seit 1957: ab 60, wenn zuvor 52 Wochen arbeitslos; seit 1982 müssen Arbeitgeber für ältere Arbeitnehmer das Übergangs-arbeitslosengeld und seit 1984 auch die Rentenzahlungen bis zur flexiblen Altersgrenze erstatten)</p>	dito	<p>dito, s.o.</p> <p>Ausnahme von der Rück-erstattungspflicht bei so-zialplangeregelten Über-gängen in den vorgezo-genen Altersruhestand im Rahmen einer entspre-chenenden generellen Aus-nahmeregelung</p>

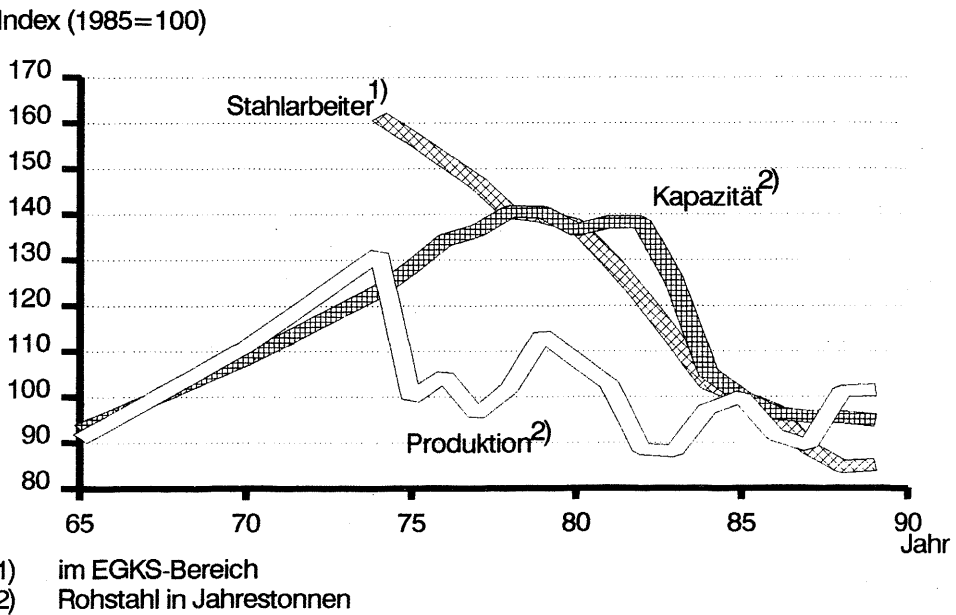
Regelungsbereich	Generelle Regelungen	Automobilindustrie	Eisen- und Stahlindustrie
noch: Rentenregelungen	<p>Erwerbsunfähigkeitsrente (nach mind. 60-monatiger Beitragszeit, wenn aus gesundheitlichen Gründen eine Erwerbstätigkeit nicht mehr möglich ist oder nicht mehr in Aussicht steht); Schwerbehinderte können davon unabhängig seit 1980 mit 60 in den Vorruhestand gehen</p> <p>Vorruhestandsgesetz (1984-1988): bei Ersatzeinstellung Übernahme der Arbeitgeberbeiträge zur Rentenversicherung u. Zuschuß von 35% zu einer tarifvertraglich zu vereinbarenden Einkommensabsicherung während der Übergangsarbeitslosigkeit (mind. 70% des letzten Nettoeink.) für vorzeitig ausscheidende ältere Arbeitnehmer</p>	<p>dito</p> <p>tarifvertragliche Vereinbarung über eine Einkommensabsicherung von 65-70% des letzten Bruttoeink. bis zum vollendeten 65. Lebensjahr für Arbeitnehmer ab 58; weitergehende Betriebsvereinbarungen</p>	<p>dito</p>
Rückkehrförderung für ausländische Arbeitnehmer	Rückkehrhilfegesetz (1983-84): Beihilfen aus Bundesmitteln für rückwandernde ausländische Arbeitnehmer in Höhe von DM 10.500 zzgl. DM 1.500 je Kind, Auszahlung der Arbeitnehmerbeiträge zur Rentenversicherung	dito	dito
Arbeitszeit		<p>1985: Einführung der 38,5-Std-Woche bei Öffnung für flexible Arbeitszeiten; Begrenzung der Überstunden auf 10 pro Woche bzw. 20 pro Monat; 1988: Verkürzung auf 37,5, 1989 auf 37 Wochenstunden</p>	<p>1979: Einführung von Freischichten für Ältere und Schichtarbeiter, zusätzliche Urlaubstage für Jüngere; 1984: Einführung der 38-Std.-Woche; 1988: Verkürzung auf 36,5 Wochenstunden, Begrenzung der max. wöchentlichen Arbeitszeit auf 48,5 Stunden</p>
Strukturanpassungshilfe	allgemeine steuerliche Abschreibungsregeln; verschiedene regional- und forschungspolitische Finanzhilfeprogramme	dito	<p>Investitionszulage Stahl (1982-1985): 20%iger Zuschuß zu Umstellungs- oder grundlegenden Rationalisierungsinvestitionen in der Stahlindustrie</p> <p>Strukturanpassungshilfen (1980-1985, 1987-1990): 50%iger Zuschuß zu Forschungsvorhaben im Stahlbereich</p> <p>Sonderprogramm Stahlstandorte (1982-1990): 20%ige Investitionszulage für neue Arbeitsplätze außerhalb der Stahlindustrie</p>

### 3. Die Entwicklung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie

#### 3.1 Allgemeine Branchenentwicklung

Bis zu Beginn der 60er Jahre zählte die Stahlindustrie in der Bundesrepublik Deutschland zu den expansivsten Wirtschaftszweigen. Im internationalen Wettbewerb konnte sie sich auf dem Weltstahlmarkt einen wachsenden Anteil sichern. Obwohl die Rekonstruktionsphase der ersten Nachkriegsjahre und der weitere Ausbau der Kapazitäten bereits zu dieser Zeit von Modernisierung und Rationalisierung begleitet war, handelte es sich doch noch vorrangig um eine Phase extensiven Wachstums (vgl. Esser u.a. 1983: 42). Insgesamt stieg in den 50er Jahren die Zahl der in der Eisen- und Stahlindustrie Beschäftigten um rund 66% an und erreichte 1961 mit 421.000 ihren höchsten Stand (siehe Tabelle 1).

**Bild 1: Relative Entwicklung von Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Stahlindustrie**



In den Folgejahren hielt der Wachstumstrend zwar an, allerdings nicht mehr ohne zyklische Schwankungen. Spätestens seit Mitte der 60er Jahre blieb der Kapazitätsausbau denn auch hinter dem Produktionszuwachs zurück. Um den Preis rückläufiger Kapazitäts- und Marktanteile gelang es der deutsche Stahlindustrie immerhin, bis 1974 z.B. bei der Rohstahlproduktion ihren Auslastungsgrad von 80,9% in 1965 wieder auf 88,1% zu erhöhen (siehe Tabelle 2). Gleichzeitig vollzog sich ein Wandel hin zu einem intensiven Wachstumsprozeß: Die verstärkte Umstellung auf moderne Herstellungsverfahren (Blasstahl, Strangguß) sowie die Straffung der Produktpaletten und eine zunehmende räumliche Konzentration der Produktion auf die optimalen Standorte führte dazu, daß trotz weiter wachsender Produktion und Kapazitäten die Zahl der Beschäftigten zurückging. 1974, im Jahr mit der höchsten Rohstahlproduktion in der Geschichte der Bundesrepublik, waren so nur noch 344.000 Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie beschäftigt - gegenüber 1961 ein Rückgang um nahezu ein Fünftel.

1975 erfolgte dann auch in Bundesrepublik der jähe Einbruch: Die Rohstahlproduktion ging gegenüber dem Vorjahr um 24% von 53,2 Mio. auf 40,4 Mio. Jahrestonnen zurück; die Kapazitätsauslastung sank auf 64,3%. Bis Ende der 70er Jahre erholte sich die Produktion nur zögerlich und, wie sich zeigte, auch nicht dauerhaft.

Mit dem neuerlichen Einbruch der Stahlkonjunktur 1980 spitzte sich die Krisensituation wieder zu. 1982 war die Kapazitätsauslastung auf 53% gesunken. Seitdem erlebt die Produktion heftige zyklische Schwankungen: Auf ein Zwischenhoch 1984/85 folgte ein neues Tief 1986/87, das wiederum von einer erneuten, immer noch anhaltenden Erholung abgelöst wurde. Unbeschadet von zwischenzeitlichen Produktionszuwächsen erfolgte jedoch seit 1973 zu keiner Zeit mehr eine Zunahme der Beschäftigtenzahl: Ende 1989 zählte die deutsche Eisen- und Stahlindustrie nur noch 179.876 Beschäftigte - 47,7% weniger als 1974.

### **3.2 Unternehmensstrategien und Gewerkschaftspositionen**

Als 1975 die Stahlnachfrage regelrecht wegsackte, wurde dieser Einbruch gemeinhin nicht als Zäsur verstanden, bis weit in die zweite Hälfte der



70er Jahre glaubte man vielmehr nur an eine vorübergehende Absatzstokkung. Die Kapazitäten wurden deshalb zunächst sogar noch weiter ausgebaut, so daß sie 1980 für Rohstahl um 10,8% über dem Potential von 1974 lagen. In ihrer Mehrheit fühlten sich die bundesdeutschen Stahlunternehmen, die mittlerweile gänzlich privatwirtschaftlich organisiert sind,<sup>8</sup> auf den zunehmenden internationalen Konkurrenzkampf um Marktanteile gut vorbereitet. Ihre Wettbewerbskraft lag dabei nicht allein im vergleichsweise hohen Modernitätsgrad ihrer Anlagen; durch eine relativ frühzeitige Konzentration auf große Produktionseinheiten und die damit erzielbaren scale economies bei den Investitionskosten war auch ihre Fixkostenbelastung durch den Kapitaldienst geringer als bei vielen Konkurrenten (vgl. Wienert 1988: 38 ff.). Dies galt allerdings nicht für alle deutschen Stahlunternehmen in gleichem Maße, und auch die produktivsten und wettbewerbsstärksten Unternehmen waren in der Folgezeit im Rahmen der Marktregulierung durch die EG-Kommission gezwungen, ihre Kapazitäten zu kürzen.

Im Saarland - neben dem Ruhrgebiet das zweitwichtigste regionale Stahlzentrum der Bundesrepublik - war die Stahlindustrie beim Eintritt in die Krise technisch und von der Produktpalette her hinter dem Wettbewerb zurückgeblieben. Hinzu kam, daß die zersplitterten Eigentumsverhältnisse den Aufbau einer rationellen Betriebsgrößenstruktur behinderten (Esser u.a. 1983: 65 ff.). Da die erforderlichen Anpassungen von den betroffenen Unternehmen aus eigener Kraft nicht zu leisten waren, erfolgte hier zunächst eine Restrukturierung der Besitzverhältnisse, bevor die technische und organisatorische Erneuerung beginnen konnte. Dabei ging es dann zwar auch um den Aufbau einer leistungsfähigen Weiterverarbeitung, die Hauptstoßrichtung zielte jedoch auf eine Sanierung der Stahlproduktion durch Stilllegung, modernen Neuaufbau, regionale Neuordnung und Konzentration sowie Erweiterung der Produktpalette um höherwertige Qualitätsstähle. Bestandteil dieses Sanierungskonzepts war der Abbau von 8800 Arbeitsplätzen zwischen 1978 und 1983, d.h. der Verlust von rd. einem Viertel der saarländischen Stahlarbeitsplätze.

---

8 Als einzige Ausnahme befand sich die auf eine staatliche Gründung im Jahre 1937 zurückgehende Salzgitter AG bis zu ihrer Privatisierung Ende 1989 in öffentlichem Eigentum.



Für die großen norddeutschen Stahlproduzenten war die Sanierung der Stahlproduktion dagegen nur ein Aspekt ihrer Anpassungsstrategie. Diese war vielmehr gleichzeitig und mindestens gleichgewichtig auf eine konsequente (weitere) Diversifizierung der Konzernaktivitäten gerichtet: Der Stahlhandel, der Maschinen- und Anlagenbau, aber auch industrielle Elektronik und Kunststoffverarbeitung sollten den alten Kernbereich der Stahlproduktion ablösen. Vor dem letzten Stahlboom lag der Stahlanteil an den jeweiligen Konzernumsätzen denn auch bereits unter 50%, teilweise sogar bei weniger als 30% (Wirtschaftswoche Nr.14/1987: 54 ff.). Die Diversifizierung erfolgte allerdings primär durch den Kauf von Unternehmen, die zudem häufig in anderen Regionen als den Stahlstandorten ansässig sind, und seltener durch den Ausbau entsprechender Unternehmensbereiche vor Ort. Gleichzeitig war der ökonomische Bedeutungszuwachs der "Nicht-Stahl"-Aktivitäten keineswegs überall mit einer entsprechenden Beschäftigungszunahme verbunden: So wurde z.B. beim Thyssen-Konzern zwischen 1979 und 1986 die Belegschaft im Handel und im Investitionsgüter- und Verarbeitungsbereich stärker abgebaut als im Montanbereich (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 1987: 40).

Teil der Neuausrichtung der Konzernpolitik war auch die rechtliche und ökonomische Herauslösung der Stahllaktivitäten durch Überführung in selbständige Aktiengesellschaften, die mehrheitlich zwischen 1983 und 1985 erfolgte.<sup>9</sup> Diese gesellschaftsrechtliche Herauslösung stand allerdings nicht für ein Nachlassen der Sanierungsbemühungen, vielmehr wurden neben der Kapazitätsstillegung die 1980 mit beträchtlichen Investitionen verbundenen Rationalisierungs- und Modernisierungsprogramme fortgeführt und Mitte der 80er Jahre sogar noch erheblich verstärkt. Im Zuge dieses Prozesses erhöhte sich z.B. der Strangußanteil an der deutschen Stahlproduktion bis 1987 auf rd. 90%, woraus sich aufgrund des höheren Wirkungsgrades dieses Verfahrens, gegenüber 1974 bei gleicher Menge an Stahlfertigerzeugnissen ein Rückgang im Rohstahlbedarf um 3,5 Mio. Jahrestonnen ergab (Wienert 1988: 47). Die Konsolidierung führte somit nicht nur zur faktorsparenden Rationalisierung der Produktionsprozesse,

---

9 Die Krupp Stahl AG war schon von je her ausgegliederte Konzerntochter; Mannesmann produziert seit einem Geschäftsbereichswechsel mit der Thyssen AG 1970 in der Mannesmann Röhrenwerke AG nur noch für den eigenen Bedarf. Nur der Hoesch-Konzern hat einen Gewinnabführungsvertrag mit seiner Stahltochter.

sie trug vielmehr selbst zur Verringerung der Produktionserfordernis bei (immerhin knapp 7% bezogen auf das Boomjahr 1974). Der in Tabelle 2 ausgewiesene Produktivitätsanstieg für diesen Zeitraum um rd. 50% gibt dementsprechend das wahre Ausmaß der Rationalisierung nur unzureichend wieder.

Der Rücknahme der Produktionskapazitäten und ihrer durchgreifenden Rationalisierung durch die Stahlkonzerne wurde von Gewerkschaftsseite kein prinzipieller Widerstand entgegengesetzt. Die IG Metall forderte vielmehr bereits 1977 zu einer unternehmensübergreifend abgestimmten Konsolidierungsstrategie auf (Loderer 1983: 23). In realistischer Einschätzung der Anpassungserfordernisse war ihre Forderung nicht auf den Erhalt aller Arbeitsplätze gerichtet, sondern primär auf die sozialverträgliche Gestaltung der Umstrukturierung. Der notwendige Personalabbau sollte soweit wie möglich über die natürliche Fluktuation erfolgen; darüber hinausgehende Einsparungen über finanziell abgesicherte Frühverrentungen und freiwillige Aufhebungsverträge. Daneben sollten Umsetzungen auf freie Arbeitsplätze in anderen Unternehmens- oder Konzernbereichen und weitere Arbeitszeitverkürzungen so viele Beschäftigungsverhältnisse wie möglich sichern (IG Metall 1983). Hauptanliegen der Gewerkschaft war also weniger die Verhinderung des Arbeitsplatzabbaus, als vielmehr die Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen. Im Saarland, wo die Krise rasch zur Existenzbedrohung der betroffenen Unternehmen führte, trug die Gewerkschaft aber auch Massenentlassungen mit, um die Sanierung nicht zu gefährden und sich einen Einfluß auf den weiteren Prozeß zu sichern (Esser u.a. 1983: 72 ff.).

Aufgrund der hohen regionalen Konzentration der Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland und der gleichzeitig hohen wirtschaftlichen Monostruktur in den betroffenen Gebieten forderte und fordert die Gewerkschaft darüber hinaus eine Garantie der Stahlstandorte, d.h. sie war und ist nur insoweit bereit, den Arbeitsplatzabbau mitzutragen, als dadurch die Aussicht auf den Erhalt überlebensfähiger örtlicher Produktionsstrukturen gewahrt bleibt. Zur Koordination insb. auch mit regionalen Entwicklungsplanungen soll, ihren Vorstellungen nach, ein aus Vertretern der Stahlunternehmen, der Gewerkschaften und des Staates zusammengesetzter nationaler Stahlausschuß eingerichtet werden. Eine unmittelbare Mitverantwortung für die standortbezogene technische Konzeption einer

Neuordnung der Stahlindustrie lehnte die Gewerkschaft allerdings lange Zeit ab (vgl. Judith 1983: 16).

Als die Stahlunternehmen 1987 auch für das Ruhrgebiet wieder Betriebs-schließungen und Massenentlassungen ankündigten, wobei die zur Entlas-sung anstehenden Arbeitnehmer durch eine zu errichtende Stahlstiftung finanziell abgefunden und sozial betreut werden sollten, akzentuierte die Gewerkschaft ihre Forderung nach Ersatzarbeitsplätzen: Um kurzfristig den notwendigen Umstrukturierungsprozeß voranzutreiben, stellte sie ihre - auf Druck der Basis - erst 1985 bekräftigte programmatische Forderung nach Vergesellschaftung der Stahlindustrie (IG Metall 1985) wieder zu-rück und setzt seitdem stärker auf die Einrichtung von sogenannten Be-schäftigungsgesellschaften. Diese mit öffentlicher Kapitalbeteiligung als Tochterunternehmen von den einzelnen Stahlkonzernen zu gründenden Auffanggesellschaften sollen für die von Entlassung bedrohten Stahlarbei-ter eine Übergangsbeschäftigung anbieten, durch Markterschließung, Pro-dukterwicklung und Unternehmensneugründungen Ersatzarbeitsplätze schaffen sowie im Rahmen von Beschäftigungsplänen auf neue Tätigkeits-felder vorbereitende Qualifizierungsmöglichkeiten anbieten (IG Metall 1987). Mit diesem Konzept, das gleichzeitig als Gegenvorschlag zum Stif-tungsmodell der Stahlunternehmen gedacht ist und erweiterte Mitbestim-mungsrechte vorsieht, erklärt sich die Gewerkschaft nun zumindest impli-zit auch zu direkter Mitverantwortung bei der Schaffung von Ersatzar-beitsplätzen bereit.

### **3.3 Krisenbewältigung als Aushandlungsprozeß**

Auch wenn die Krisenregulierung im Saarland und im Ruhrgebiet - und später auch in der bayerischen Oberpfalz - jeweils situationsspezifische Ei-genheiten aufwies, so folgte sie doch einem einheitlichen Grundmuster:<sup>10</sup> Solange sich die Struktur- und Kapazitätsanpassung in einem gleitenden Prozeß und unter sozialer Absicherung vollzog, traf sie auf das weitge-hende Einverständnis der Betriebsräte und der Gewerkschaft. Dies än-derete sich jeweils schlagartig, als einzelne Stahlunternehmen in eine wirt-schaftliche Existenzkrise gerieten und sich das Management daraufhin zu

---

10 Für eine ausführlichere Darstellung der Entwicklung bis zu Beginn der 80er Jahre siehe Esser/Väth 1983.

kurzfristig wirksamen und einschneidenden Kürzungen des Produktionsprogramms gezwungen sahen. Der daraus zu erwartende Belegschaftsabbau, der - nun nicht mehr zeitlich gestreckt und finanziell abgefedert - massiv auf die soziale Situation der betroffenen Arbeitnehmer aber auch auf die regionale Wirtschafts- und Beschäftigungssituation durchschlagen würde, mobilisierte umgehend Proteste und Arbeitsniederlegungen bei den Belegschaften und Solidarität auf der lokalen bzw. regionalen politischen Ebene.

In dieser Lage wandten sich sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Arbeitnehmervertretungen an den Staat, um finanzielle Unterstützung für beschäftigungssichernde Investitionen und einen sozialplangestützten Personalabbau zu fordern. Zu derartigen Finanzhilfen erklärte sich die staatliche Seite, d.h. hier in erster Linie: die Bundesregierung, auch bereit, wobei sie sowohl im Saarland wie auch später im Ruhrgebiet auf eine unternehmensübergreifend abgestimmte Sanierung drängte, die auf einen geordneten Kapazitätsabbau ausgerichtet war und einem privatwirtschaftlich tragfähigen Modernisierungskonzept folgen sollte. Da die damit formulierte produktionswirtschaftliche Zielvorgabe von den Unternehmensleitungen geteilt wurde und die sozialpolitische Zieldimension den Forderungen der Gewerkschaft entsprach, und weil es sich bei den avisierten staatlichen Finanzhilfen um Milliardenbeträge handelte, wurden auf der Basis dieser Zielvorgaben dann jeweils auch tatsächlich von den betroffenen Unternehmen entsprechende Anpassungskonzepte entwickelt und eingeleitet.

Konfliktfrei verliefen die Umstrukturierungsprozesse damit jedoch keineswegs. So wurden zwar im Saarland, wo der Sanierungsprozeß 1978 mit der Fusion der Neunkircher Eisenwerke AG und der Stahlwerke Röchling-Burbach GmbH unter Führung des luxemburgischen Stahlkonzerns Arbed SA begann, über die Modalitäten der Anpassung förmliche Verträge zwischen den Unternehmensleitungen und der Gewerkschaft sowie zwischen den Unternehmen und dem Staat abgeschlossen; die darin festgehaltenen Regelungen erwiesen sich jedoch bereits zu Beginn der 80er Jahre mit der neuerlichen Verschärfung der Krise als brüchig.

Konnte die Gewerkschaft 1978 noch erweiterte Mitbestimmungsrechte und den Verzicht auf arbeitgeberseitige Kündigungen, einen Umsetzungsanspruch für von Stilllegung betroffene Arbeitnehmer mit einer auf fünf

Jahre geltenden Garantie des letzten Einkommens sowie einen materiell gut ausgestatteten Sozialplan festschreiben, so mußte sie 1982 nicht nur eine Verschlechterung der ausgehandelten finanziellen Absicherung hinnehmen, sondern auch - wenn auch moderate - Abstriche am tarifvertraglichen Besitzstand der Beschäftigten.<sup>11</sup> Auch die neuen staatlichen Finanzhilfen konnten die weitere Erosion der Wettbewerbskraft der saarländischen Stahlindustrie jedoch nicht aufhalten. 1987 übernahm die Landesregierung durch einen Treuhänder von Arbed SA 76% des Kapitals der fusionierten Saarstahl GmbH. In der Folgezeit wurde die industrielle Führung dem Management der Dillinger Hüttenwerke AG übertragen und die Belegschaft wurde weiter von 13.000 auf rund 9.000 Beschäftigte reduziert. Die Einrichtung einer sogenannten Stahlstiftung als vorübergehende Auffangstation für rund 1.800 Beschäftigte bis zum Wechsel auf einen Ersatzarbeitsplatz erwies sich dabei für die Mehrzahl der Betroffenen nur als gleitender Übergang in die Frühverrentung oder als befristete Form einer sozial besser abgedeckten Arbeitslosigkeit (vgl. Bosch 1989).<sup>12</sup>

Im Ruhrgebiet spitzte sich wegen der vergleichsweise besseren Ausgangssituation der dominierenden Stahlunternehmen die Krise erst zu Beginn der 80er Jahre zu. Damals mußte zunächst die Hoesch AG, zu dieser Zeit noch mit dem niederländischen Konzern Hoogovens fusioniert, ein massives Stilllegungs- und Rationalisierungsprogramm auflegen. Dieses Programm sah zwar zunächst noch dem ursprünglichen Saarmodell entsprechende Sozialplanregelungen und einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen vor, schon 1981 waren diese Absprachen jedoch hinfällig und die Betriebsräte mußten neuen, verschlechterten Vereinbarungen zustimmen. Als Hoesch und der Krupp-Konzern dann zeitgleich bei der Bundesregierung um finanzielle Beteiligung an den Kosten ihrer Bereinigungsprogramme vorstellig wurden, machte diese ihre Zustimmung wieder von einer Koordination der Vorhaben und einer perspektivischen Zusam-

- 
- 11 Auf Druck der Bundesregierung, die eine weitere Aufstockung ihrer sich bis dahin auf 2,2 Mrd. DM summierenden Finanzhilfen an die saarländische Stahlindustrie u.a. von entsprechenden Zugeständnissen abhängig machte, sahen sich die Belegschaftsvertretungen gezwungen, einer 50%igen Stundung der Weihnachtsgratifikation für die Jahre 1983 und 1984 zuzustimmen.
  - 12 Zum Juli 1989 wurde die Saarstahl GmbH in eine Holding AG eingebracht, die daneben auch die Dillinger Hüttenwerke AG umfaßt und an der neben dem französischen Stahlkonzern Sacilor-Usinor SA als Mehrheitseigner (rd. 70%) das Saarland mit 27,5% noch eine Sperrminorität hält.



menlegung der Stahlaktivitäten (Modell Ruhrstahl AG) abhängig. Entsprechende Pläne der beteiligten Unternehmen, die - obgleich sie den Abbau von rd. 9000 Arbeitsplätzen vorsahen - auch die Zustimmung der Betriebsräte und der Gewerkschaft fanden, scheiterten als Krupp für sich im Kooperationsangebot des Thyssen-Konzerns eine attraktivere Perspektive sah.

Im Herbst 1982 erfolgte daraufhin ein erneuter Versuch der Bundesregierung, die Konzerne zu einem abgestimmten Vorgehen zu bewegen. Nach einer gemeinsamen Konferenz setzten die Unternehmen drei sogenannte Moderatoren ein, die ein neues Strukturkonzept für die bundesdeutsche Stahlindustrie insgesamt ausarbeiten sollten. Deren Vorschlag beinhaltete in der Hauptsache eine zweigeteilte Fusion der Stahlbereiche der dominierenden Konzerne, die jedoch weder die Zustimmung der Gewerkschaft noch die der betroffenen Landesregierungen fand.<sup>13</sup> Notgedrungen<sup>14</sup> mußte die Bundesregierung daraufhin ihr Strukturhilfeangebot in Höhe von 3 Mrd. DM für die individuellen Konzernstrategien öffnen; sie machte die Bewilligung von Finanzhilfen allerdings von einer auf die Ziele Stilllegung und Marktbereinigung ausgerichtete Begutachtung durch eine neutrale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft abhängig. In der Folgezeit kam es dann immer wieder zu verschiedenen bilateralen Kooperations- bzw. Fusionsversuchen, die jedoch bis heute nur in ausgewählten Teilbereichen (z.B. Edelstahlproduktion) in eine entsprechende Zusammenführung der Aktivitäten einmündete.

Verlief der Anpassungsprozeß in den Jahren 1983-85 dann - wenn auch weitgehend unkoordiniert, so doch durch erhebliche öffentliche Gelder gestützt - in vergleichsweise ruhigen Bahnen, so spitzte sich die Auseinandersetzung zwischen Staat, Unternehmen und Gewerkschaft 1987 erneut zu, als in Reaktion auf das neueste Produktionstief wieder Stilllegungen und Massenentlassungen auf der Tagesordnung standen. Bis 1990 sollten weitere rd. 40.000 Arbeitsplätze abgebaut werden. Wieder kam es zu Ar-

---

13 Die Gründe waren verschieden, liefen aber primär auf die absehbar ungleiche Wettbewerbskraft der neuzubildenden Gruppierungen und auf das Fehlen eines Konzepts der sozialen Absicherung der Neuordnung hinaus.

14 "Notgedrungen" weil ansonsten die im Subventionskodex Stahl der EG-Kommission vom August 1981 festgelegte Antragsfrist für die erforderliche Genehmigung durch die Kommission verstrichen wäre.

beitsniederlegungen und Demonstrationen für den Erhalt der Arbeitsplätze und der Stahlstandorte. Gleichzeitig gewann bei der Gewerkschaft und den Betriebsräten die Forderung nach Ersatzarbeitsplätzen stärkeres Gewicht. Auch damals kam es zunächst wieder zu einer zumindest informellen Übereinkunft zwischen den Unternehmen und den Blegschaftsvertretungen, die gemeinsam neue öffentliche Finanzhilfen forderten.

Nach zum Teil erbitterten Auseinandersetzungen konnten sich die Arbeitgeber mit ihren Stilllegungs- und Umstrukturierungsplänen durchsetzen. Unter der Voraussetzung - später dann auch tatsächlich bewilligter - weiterer öffentlicher Finanzhilfen kam es im Juni 1987 dann allerdings zu einer förmlichen Vereinbarung zwischen der (bundesweiten) Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und der IG Metall, wonach auf die ursprünglich vorgesehenen Entlassungen zugunsten von anderweitigen Formen des Beschäftigungsabbaus verzichtet und der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen in den betroffenen Regionen Vorrang eingeräumt werden soll. Letzteres wurde aber allenfalls nur zögerlich in die Tat umgesetzt und die gewerkschaftliche Forderung nach Einrichtung von Beschäftigungsgesellschaften blieb bislang nahezu gänzlich unberücksichtigt, wobei allerdings auch der 1988 einsetzende Stahlboom den Handlungsdruck gemindert hat.

Parallel zu diesen Auseinandersetzungen lief der Streit um die Verkürzung der Arbeitszeit. Aufgrund der besonders belastenden Arbeitsbedingungen in der Eisen- und Stahlerzeugung mußten schon immer viele Stahlarbeiter gesundheitlich bedingt vorzeitig in Rente gehen. Als die IG Metall 1978 angesichts des fortschreitenden Arbeitsplatzabbaus in der Eisen- und Stahlindustrie eine Arbeitszeitverkürzung zur zentralen Tarifforderung für diese Branche machte und dabei erstmals in Tarifverhandlungen für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 35 Stunden eintrat, geschah dies auch mit Blick auf die besondere gesundheitliche Belastung der Beschäftigten und wurde deshalb als "stahltypische" Variante der Forderung dargestellt. Nachdem sich die Arbeitgeber strikt dagegen sperrten, kam es in der Stahlindustrie über diese Frage zum ersten gewerkschaftlich organisierten Streik in der Geschichte der Bundesrepublik. Damals konnte sich die Gewerkschaft jedoch noch nicht durchsetzen; nachdem auch die Bundesregierung auf ein Abrücken von dieser Forderung drängte, mußte sich die IG Metall im Rahmen eines Schlichtungsver-

fahrens mit der zeitlich gestaffelten Einführung von Freischichten für ältere Arbeitnehmer und Schichtarbeiter sowie einer Ausweitung des Tarifurlaubs auf 30 Tage für Arbeitnehmer, deren Urlaubsanspruch bis dahin geringer war, begnügen.<sup>15</sup> Erst im Verlauf der 80er Jahre, als die IG Metall auch für andere Branchen eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit forderte und schrittweise durchsetzte, kam die Wochenarbeitszeitverkürzung in der Stahlindustrie voran.

### 3.4 Sonderregelungen und Programme für die Eisen- und Stahlindustrie

Als grundlegende Besonderheit<sup>16</sup> der bundesdeutschen Eisen- und Stahlindustrie sind zunächst die erweiterten Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer anzuführen. Neben den Beteiligungsrechten der Beschäftigten aus dem Betriebsverfassungsgesetz schreibt das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 für Unternehmen dieses Wirtschaftsbereiches eine paritätische Zusammensetzung der Aufsichtsräte vor, wobei - anders als nach dem für Großunternehmen sonst gültigen Mitbestimmungsgesetz - das zusätzliche neutrale Aufsichtsratsmitglied auch der Zustimmung der Arbeitnehmervertreter bedarf und der Arbeitsdirektor im Vorstand des Unternehmens explizit nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann. Eine Sonderstellung für die Gruppe der Leitenden Angestellten ist hier nicht vorgesehen.

Ermöglicht die Beteiligung an Aufsichtsrat und Vorstand den Arbeitnehmervertretern eine direktere Mitwirkung an den Unternehmensplanungen, so erwächst ihnen daraus im Konfliktfall jedoch kein Vetorecht. So ist z.B. der Beschluß der Thyssen AG vom Sommer 1987, an zwei Standorten (Hattingen und Oberhausen) ganze Werke stillzulegen, gegen das geschlossene Votum der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von den Arbeitgebervertretern mit der Stimme des neutralen Mitglieds durchgesetzt worden. Auch wenn darüber hinaus für die Eisen- und Stahlindustrie bereits seit 1974 ein besonderer tarifvertraglicher Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer besteht, so vermag die Arbeitnehmerseite eine Begrenzung oder zeitliche Streckung

---

15 Eine ausführlichere Darstellung dieser Auseinandersetzung findet sich bei Hautsch/ Semmler 1979.

16 Vgl. zum Folgenden auch Übersicht 1 auf S.9 f.



und soziale Absicherung von Personalabbauplänen nur insoweit durchzusetzen, als der damit verbundene finanzielle Aufwand für das jeweilige Unternehmen begrenzt bleibt.

Um hier den Spielraum zu erweitern, gab und gibt es nun für die Eisen- und Stahlindustrie öffentliche Finanzhilfen in vielfältiger Form, wobei diese zum Teil an anderen allgemein geltenden Programmen und Regelungen anknüpfen, oder aber eigens für diesen Wirtschaftsbereich geschaffen worden sind:

Das gilt zunächst für die Bestimmungen des Arbeitsförderungsgesetzes zur Kurzarbeit. Obwohl eigentlich nur zur Überbrückung eines vorübergehenden Arbeitsausfalls vorgesehen, wird Kurzarbeitergeld für die Eisen- und Stahlindustrie auch noch bewilligt, nachdem hier spätestens seit Anfang der 80er Jahre die Dauerhaftigkeit des Beschäftigungsabbaus offenkundig und explizites Programm ist. Abweichend von der allgemein geltenden Ausnahmeregelung einer auf maximal 24 Monate verlängerbaren Bezugsfrist, konnte Kurzarbeitergeld in der Eisen- und Stahlindustrie zwischen 1983 und Ende 1989 (mit einer Unterbrechung in den Jahren 1985/86) sogar für eine Dauer von bis zu 36 Monaten gezahlt werden. Bereits seit Ende 1987 konnte Kurzarbeitergeld in der Eisen- und Stahlindustrie darüber hinaus auch für Arbeitnehmer gewährt werden, die zur Vermeidung von Massenentlassungen (vorübergehend zur Auffang- oder Überbrückungsbeschäftigung) in besonderen Betriebseinheiten zusammengefaßt werden.<sup>17</sup>

Zur sozialen Abfederung des Arbeitsplatzabbaus sind für Arbeitnehmer der Eisen- und Stahlindustrie besondere Abfindungen und Ausgleichszahlungen gemäß Art. 56 § 2 Montanunionvertrag vorgesehen. Zur Finanzierung dieser Maßnahmen dienten bzw. dienen Mittel des Bundes und der EGKS, die dafür zwischen 1978 und 1985 sowie seit 1987 bis Ende 1990 zur Verfügung gestellt wurden.<sup>18</sup> Ergänzt werden sie um ein weiteres Programm zur Gewährung von Strukturverbesserungshilfen, dessen Kosten sich der Bund und die betroffenen Länder im Verhältnis 2:1 teilen

---

17 Diese Möglichkeit steht seit Februar 1990 (befristet bis 1995) allen Unternehmen offen.

18 Richtlinien über die Gewährung von Beihilfen für Arbeitnehmer der Eisen- und Stahlindustrie vom 26. April 1978, zuletzt geändert am 27. Juni 1988.

und das für den Zeitraum 1980 bis 1985 außerplanmäßige Abschreibungen infolge einer Stilllegung oder nachhaltigen Unterauslastung von Anlagen erlaubte sowie sogenannte Strukturanpassungsbeihilfen in Form von 50%igen, bedingt rückzahlbaren, Zuschüssen zu anpassungsbedingten Sozialaufwendungen vorsah. Im Mai 1988 ist auch dieses Programm, bezogen auf die Sozialbeihilfen für Arbeitnehmer, neu aufgelegt worden.<sup>19</sup>

Die Beihilfen werden neben, aber unter Anrechnung der allgemein üblichen Lohnersatzleistungen des Arbeitsförderungsgesetzes gezahlt. Sie sind als Zuschüsse zu den Kosten entsprechender Sozialpläne gedacht, deren konkrete Ausgestaltung in unternehmensspezifischen Betriebsvereinbarungen festgelegt ist, denen im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie im Rahmen der mitbestimmungspflichtigen Umstrukturierungsprogramme der einzelnen Unternehmen zentrale Bedeutung zukommt; daneben ist seit 1978 für den Fall eines technisch oder organisatorisch bedingten dauerhaften Wegfalls des Arbeitsplatzes und einer daraus resultierenden Umsetzung tarifvertraglich eine Entgeltabsicherung für den davon betroffenen Arbeitnehmer festgelegt.

Von besonderer Bedeutung ist die Förderung des Übergangs in die vorgezogene Altersrente, wobei sich in der Eisen- und Stahlindustrie die entsprechenden Angebote z.T. bereits seit Anfang der 80er Jahre an Beschäftigte ab dem vollendeten 55. Lebensjahr, teilweise sogar an noch jüngere Arbeitnehmer, richteten. Die öffentliche Hand beteiligte sich bis 1985 an der dabei vorgesehenen Einkommensabsicherung für die Zeit der Arbeitslosigkeit bei älteren Arbeitnehmern mit längerer Betriebszugehörigkeit durch eine Übergangsbeihilfe, die auf 50% des Betrages begrenzt war, der erforderlich ist, um ein Einkommen von 2.500 DM monatlich zuzüglich 100 DM für jeden Familienangehörigen zu garantieren. Mit der Neuauflage dieses Beihilfenprogrammes zum 1.1.1987 sind die Leistungssätze angehoben und der Kreis der Berechtigten ausgeweitet worden. Die Beihilfen werden als Zuschuß zu den betrieblichen Übergangsgeldern in Ergänzung zu Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe gezahlt, die im Rah-

---

19 Und zwar bezogen auf Arbeitnehmer, die aufgrund von Stilllegungen zwischen Anfang 1987 und Ende 1990 ihren Arbeitsplatz verlieren; Richtlinie für die Gewährung von Strukturverbesserungshilfen an Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie vom 28. Dezember 1983, sowie Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen an Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie zur sozialen Flankierung der Strukturanpassung vom 3. Mai 1988.

men dieser Frühverrentungspraxis (ebenso wie die Rentenzahlungen für die ersten Jahre) von den Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie aufgrund der oben beschriebenen allgemeinen Ausnahmeregelungen auch nicht zurückgezahlt werden müssen. Nach Berechnungen des Arbeitgeberverbandes spart dieser Rückerstattungsverzicht betriebliche Zusatzkosten pro Frühpensionierung in Höhe von durchschnittlich 90.000 DM (Arbeitgeberverband Eisen und Stahl 1987: 60). Das Vorruhestandsgesetz von 1984, das demgegenüber schlechtere Konditionen bot, wurde dagegen weder tarifvertraglich aufgegriffen noch in nennenswertem Umfang durch entsprechende betriebliche Vereinbarungen genutzt.

Für jüngere Arbeitnehmer besteht die Möglichkeit eines Aufhebungsvertrages, bei dem der Betreffende im gegenseitigen Einvernehmen aus dem Unternehmen ausscheidet und dafür eine einmalige Abfindungszahlung erhält, die nach Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsdauer gestaffelt ist. Für schwerbehinderte oder ältere Arbeitnehmer ab vollendetem 50. Lebensjahr mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer wurden bis 1985 die Kosten für eine Abfindung in Höhe von 6.000 DM vom Staat übernommen; 1987 ist dieser Betrag auf 9.000 DM angehoben worden. Arbeitnehmer, die ohne Abfindung oder Einkommensgarantie aus dem Unternehmen ausscheiden bzw. keine entsprechenden öffentlichen Beihilfen bekommen können, weil sie dafür zu jung und/oder noch nicht lange genug im Unternehmen beschäftigt sind, erhalten - soweit sie in der Folge arbeitslos sind - für einen befristeten Zeitraum als Aufstockung zum Arbeitslosengeld ein sogenanntes Wartegeld.

Arbeitnehmer schließlich, die im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen ihren Arbeitsplatz wechseln und dabei erhöhte Wegekosten und/oder Einkommenseinbußen hinnehmen müssen, erhalten diese Kosten erstattet und den Einkommensverlust für eine begrenzte Zeit ausgeglichen. Während diese Einkommenssicherung tarifvertraglich auf gesundheitlich bedingte Umsetzungen beschränkt ist und die verschiedenen Sozialplanregelungen nur für betriebsbedingte unternehmensinterne Versetzungen gelten, werden die entsprechenden Lohn- und Gehaltsbeihilfen nach der benannten Richtlinie auch für Arbeitnehmer gezahlt, die aus dem Unternehmen ohne Abfindung ausscheiden mußten und woanders einen neuen Arbeitsplatz finden.

Nicht zuletzt kann für Beschäftigte der Eisen- und Stahlindustrie, die von einer Stilllegungsmaßnahme betroffen sind und an einer vom Arbeitsamt anerkannten Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahme teilnehmen, zusätzlich zum Unterhaltsgeld nach Arbeitsförderungsgesetz für die Dauer der Qualifizierung eine Umschulungsbeihilfe gezahlt werden. Führt das freisetzende Unternehmen selbst entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durch, so können ihm die damit verbundenen Kosten erstattet werden.

Für diese Anpassungsbeihilfen gemäß Art. 56 § 2 Montanunionvertrag sind zwischen 1978 und 1986 rd. 925 Mio. DM aufgewendet worden, von denen 551 Mio. DM auf den Bund und 374 Mio. DM auf die EGKS entfielen. Die Übergangsbeihilfen hatten daran einen Anteil von 94% (871 Mio. DM), für die sonstigen Hilfen wurden lediglich 55 Mio. DM ausgegeben (Subventionsbericht 1987: 89). Daneben sind der deutschen Stahlindustrie (ohne Saarstahl) bis Ende 1985 rd. 1,65 Mrd. DM als Strukturverbesserungshilfen zugeflossen (Subventionsbericht 1987: 38), wovon allerdings bis Herbst 1987 durch einige Unternehmen bereits wieder 170 Mio. DM zurückgezahlt worden sind, während sich andere vertraglich zu Mindestrückzahlungen von dreistelligen Millionbeträgen verpflichtet haben. Für die saarländische Stahlindustrie wird das staatliche Beihilfevolumen seit 1978 auf rd. 3,5 Mrd. DM geschätzt; der Salzgitter-Konzern - als einziger bis Ende 1989 in öffentlichem Besitz - soll bis 1987 ca. 1 Mrd. DM in Form von Kapitalzuführungen bzw. Verlustübernahmen erhalten haben (Arbeitsgruppe "Alternative Wirtschaftspolitik" 1987: 26).

Insgesamt werden die durchschnittlichen betrieblichen Sozialplankosten je Arbeitnehmer (also ohne Berücksichtigung von Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und vorgezogenen Rentenzahlungen) auf rd. 75.000 DM geschätzt, von denen während der Laufzeit des ersten Beihilfeprogramms bis 1985 ein Drittel von den Unternehmen aufzubringen war, ein Drittel die EG erstattete und das letzte Drittel sich der Bund und die jeweils betroffenen Länder im Verhältnis 2:1 teilten. Eine analoge Finanzierungsregelung ist zunächst auch für das neue Beihilfeprogramm vom Herbst 1987 diskutiert worden; bereitgestellt wurden letztlich von der Bundesregierung 330 Mio. DM und durch die Länder 165 Mio. DM; die EG-Beteiligung soll weitere 150 Mio. DM betragen. Bei der Bewertung dieser Kostenaufteilung ist zu berücksichtigen, daß ein Teil der EG-Mittel aus der von den

Stahlunternehmen im Rahmen des Montanunions-Vertrages zu erbringenden Montanumlage finanziert worden ist bzw. finanziert wird.<sup>20</sup>

Daneben sind als flankierende Maßnahmen, die der Sicherung bestehender bzw. der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen dienen sollen, weitere stahlspezifische Subventionsprogramme aufgelegt worden: So ist abgesehen davon, daß die Stahlunternehmen an den allgemein zugänglichen Programmen zur Förderung von Forschung und Umweltschutzinvestitionen teilnehmen können, 1978 ein Sonderprogramm "Stahlforschung" gestartet worden, das einen 50%igen staatlichen Zuschuß für Forschungsvorhaben in den Bereichen Verfahrenstechnik, Werkstoffe und Anwendungstechnik bereitstellte. Das Programm war bis Ende 1985 befristet; die Inanspruchnahme blieb hinter den Erwartungen zurück, so daß zwischen 1982 und 1985 nur rd. 60 Mio. DM vergeben wurden. Unabhängig hiervon gab es zwischen 1982 und Ende 1985 eine besondere 20%ige Investitionszulage, die - je zur Hälfte aus Bundes- und Landesmitteln finanziert - für Umstellungen und grundlegende Rationalisierungen/Modernisierungen im Rahmen genehmigter betrieblicher Umstrukturierungsprogramme gezahlt wurde.<sup>21</sup> Insgesamt summierten sich diese Investitionszulagen auf rd. 1,4 Mrd. DM (Subventionsbericht 1987: 38). Um Ersatzarbeitsplätze außerhalb der Stahlindustrie zu fördern, wurde darüber hinaus 1982 ein zwischenzeitlich mehrfach verlängertes und jetzt bis 1990 befristetes Sonderprogramm "Stahlstandorte" eingerichtet, das - neben den ebenfalls dafür aus EG-Mitteln zur Verfügung stehenden Zinsbonifikationen - in den von der Stahlkrise besonders betroffenen Regionen eine Aufstockung anderer, im Rahmen der allgemeinen Regionalförderung vorgesehenen Investitionsbeihilfen auf bis zu 20% der Investitionssumme vorsieht. Zwischen 1982 und 1986 wurden nach Angaben der Bundesregierung damit rd. 9.000 neue Dauerarbeitsplätze und fast 700 neue Ausbildungsplätze gefördert (Subventionsbericht 1987: 108).

Von Bedeutung für die Beschäftigungsentwicklung in der Eisen- und Stahlindustrie ist schließlich die seit 1979 erfolgte Verkürzung der tarifli-

---

20 Der Umlagesatz betrug in den 80er Jahren 0,31% des Umsatzes mit Kohle- und Stahlprodukten.

21 Gesetz über eine Investitionszulage für Investitionen in der Eisen- und Stahlindustrie vom 29. Dezember 1981 in der geänderten Fassung vom 22. Dezember 1983.

chen Arbeitszeit, durch die in mehreren Stufen die reguläre Jahresarbeitszeit bis 1989 auf 1601,6 Stunden pro Arbeitnehmer gesenkt worden ist.<sup>22</sup> Zwischen 1979 und 1984 war dabei durch Einführung von Freischichten für ältere Arbeitnehmer und Schichtarbeiter und durch die partielle Verlängerung des jährlichen Urlaubsanspruchs zunächst nur eine moderate Verkürzung eingetreten. Erst in der Tarifrunde 1984 ist die bis dahin immer noch gültige 40-Stunden-Woche zum Oktober des Jahres auf eine 38-Stunden-Woche verkürzt worden; ab November 1988 gilt in der Eisen- und Stahlindustrie die 36,5-Stunden-Woche,<sup>23</sup> wobei gleichzeitig die 1979 erfolgte tarifvertragliche Begrenzung der zulässigen Mehrarbeit enger gefaßt wurde.

### **3.5 Belegschaftsanpassung an Auslastungsschwankungen, Kapazitätsabbau und Modernisierung**

Wie schon ausgeführt, hat die bundesdeutsche Eisen- und Stahlindustrie bereits früh mit Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen auf die zunehmend unstete Absatzentwicklung und den wachsenden Wettbewerbsdruck auf den internationalen Stahlmärkten reagiert. So wuchs die Rohstahlproduktion zwischen 1965 und 1974 um 45%, während die Rohstahlkapazität nur noch um 33% anstieg und die Zahl der Beschäftigten bereits um 14% abnahm. In der Folgezeit wurde die Rationalisierung forciert und ab 1980 kam - nicht zuletzt infolge der entsprechenden Marktregulierung durch die EG - zusätzlich ein Kapazitätsabbau hinzu. Beide Prozesse zusammengenommen haben nicht nur den Arbeitsplatzabbau beschleunigt, sondern auch zu einschneidenden Strukturveränderungen geführt.

---

22 Zum Vergleich: die tariflich vereinbarte reguläre Jahresarbeitszeit lag im Durchschnitt der gesamten Wirtschaft zur gleichen Zeit bei 1.704,2 Stunden (Bispinck 1990: 135).

23 In der Eisen- und Stahlindustrie des Saarlandes erfolgt die Arbeitszeitverkürzung jeweils ein halbes Jahr später. In der Gesamtwirtschaft ist dagegen erst eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf durchschnittlich 38,1 Stunden vereinbart.



Die quantitative Anpassung des Personalbestandes erfolgte dabei je nach konkreter Situation in höchst unterschiedlicher Form (siehe Tab. 3, 4):<sup>24</sup> Auf den Absatz- und Produktionsrückgang 1975 um 24% reagierten die Unternehmen vornehmlich durch Abbau von Mehrarbeit und mit Kurzarbeit und kaum mit einer Reduktion der Belegschaft: Die Zahl der in der unmittelbaren Stahlproduktion geleisteten Arbeitsstunden ging um 15% zurück, die Zahl der Stahlarbeiter dagegen gerade um 3%. Angestellte waren damals vom Arbeitsplatzabbau in deutlich geringerem Maße betroffen als Arbeiter. In der Erholungsphase bis 1979 ging der Belegschaftsabbau dann weiter, obwohl in dieser Zeit die Kapazität noch einmal um 9% ausgebaut wurde. Arbeiter und Angestellte wurden dabei in nahezu gleichem Umfang von den Personaleinsparungen erfaßt. Weil gleichzeitig die Kurzarbeit wieder zurückgenommen wurde und somit die geleistete Arbeitszeit pro Arbeiter wieder anstieg, war die Personalanpassung diesmal gemessen in Stunden (-7%) auch deutlich geringer als die gemessen in Köpfen (-11%).

In der Zeit zwischen 1979 und 1982, als die Produktion erneut zurückging und die Kapazität mehr oder minder stagnierte, nahm die Zahl der Stahlarbeiter weiter um 13% und die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden um 20% ab, wobei der größere Rückgang bei den Arbeitsstunden weniger auf die tarifliche Arbeitszeitverkürzung in diesem Zeitraum als vielmehr auf die 1982 wieder sprunghaft angestiegene Kurzarbeit zurückzuführen ist. Der stärker konjunkturell bedingte Arbeitsplatzabbau in dieser Zeit ging wieder vorrangig zu Lasten der Lohnempfänger. In der nachfolgenden Erholungsphase bis 1985, die nun jedoch von einer deutlichen Rücknahme der Produktionskapazität (-28%) und von einem mit öffentlichen Mitteln geförderten Produktivitätszuwachs (+28%) begleitet war, wurde die Zahl der Stahlarbeiter um 18% und die der Arbeitsstunden um 14% reduziert. Die 1984 erfolgte Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit wurde also durch den Abbau der Kurzarbeit mehr als ausgeglichen, oder anders ausgedrückt: ohne die Arbeitszeitverkürzung wäre der Arbeitsplatzabbau wohl

---

24 Die nachfolgenden Ausführungen bezüglich der Entwicklung von Köpfen versus Stunden beziehen sich auf die Stahlarbeiter im EGKS-Bereich (linker Teil der Tabelle 3), während sich die Berechnung der unterschiedlichen Betroffenheit nach Personengruppen auf die Beschäftigten in der Eisen- und Stahlindustrie insgesamt bezieht (rechter Teil d. Tab. 3).

noch deutlicher ausgefallen.<sup>25</sup> Angestellte und Arbeiter wurden in dieser Periode wieder in annähernd gleichem Maße von der Personaleinsparung erfaßt.

In der anschließenden Abschwungphase 1985 bis 1987, in der die Produktion stärker zurückging als die Kapazität, reagierten die Unternehmen zunächst wieder mit Kurzarbeit, dann aber auch erneut mit einem verstärkten Personalabbau und zwar wiederum vor allem im Bereich der gewerblichen Arbeitsplätze. 1988 schließlich, als die Rohstahlproduktion wieder Erwartungen um sprunghafte 13% gesteigert werden konnte, erfolgte dennoch keine Personalaufstockung. Vielmehr ging der Personalabbau - wenn auch langsamer als geplant - zunächst noch weiter und wurde erst Mitte des Jahres nahezu gestoppt. Die für 1988 vereinbarte tarifliche Arbeitszeitverkürzung dürfte dabei von Überstunden und Sonderschichten voll ausgeglichen worden sein.<sup>26</sup> Getragen von der bislang anhaltenden guten Absatzsituation blieb die Zahl der Beschäftigten seitdem nahezu konstant, d.h. sie nahm nur noch geringfügig ab - im eng gefaßten Produktionsbereich kam es 1989 sogar wieder zu einer geringfügigen Zunahme.

Insgesamt sind in der Eisen- und Stahlindustrie zwischen 1974 und 1989 die Kapazität um 23% und die Zahl der Beschäftigten um 40% zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum stieg die Stundenproduktivität in der Rohstahlerzeugung um rd. 75%. Der Personalabbau während dieser Zeit ging also auf konjunkturelle Auslastungsdefizite, strukturelle Kapazitätsanpassungen und auf Rationalisierungsmaßnahmen zurück, wobei den einzelnen Faktoren in den unterschiedlichen Phasen der Anpassungskrise ein unterschiedliches Gewicht zukommt. Die variierende relative Betroffenheit von Arbeitern und Angestellten deutet dabei darauf hin, daß letztere vor allem in den Phasen eines konjunkturell bedingten, von kurzfristig durchschlagenden Absatzrückgängen beschleunigten Personalabbaus besser geschützt sind, während sie insgesamt vom fortschreitenden Prozeß der Stilllegung und Rationalisierung nicht verschont blieben. Über den Zeitraum 1974-

---

25 Die Verkürzung der tarifvertraglichen Arbeitszeit 1984 soll nach Angaben der Gewerkschaften 7.100 Arbeitsplätze gesichert haben (IG Metall 1987a: 9).

26 Die IG Metall spricht von 650.000 Mehrarbeitsstunden pro Monat, was einem Äquivalent von 4.000 Beschäftigten entsprechen würde, also ziemlich genau der Zahl von Arbeitsplätzen, die sie durch die für 1988 vereinbarte Arbeitszeitverkürzung zu sichern hoffte (IG Metall 1987a: 8).



1988 fiel der Personalrückgang im Angestelltenbereich damit aber immer noch um 20% geringer aus als im Arbeiterbereich.

Wenn auf kurzfristige Auslastungseinbrüche vorrangig mit Kurzarbeit reagiert wurde, wie überhaupt zyklische Auslastungsschwankungen in starkem Maße durch Variation der Arbeitszeit ausgeglichen werden, so erfolgte und erfolgt im unmittelbaren Produktionsbereich aber durchaus auch eine Anpassung der Beschäftigtenzahl. Dies betrifft dann jeweils vornehmlich die geringer qualifizierten und in besonderem Maße die ausländischen Mitarbeiter, die 1974 noch einen Belegschaftsanteil von 15% stellten. So gingen 1975 40% des Personalabbaus auf den Rückgang der Ausländerbeschäftigung zurück, und auch in den Folgejahren wurden sie insbesondere von den zyklischen Produktionsschwankungen erfaßt: Ihre Zahl ging in den entsprechenden Jahren nicht nur jeweils stärker zurück als die der deutschen Beschäftigten; bei den Ausländern kam es, anders als beim deutschen Belegschaftsteil, in der Zeit nach 1974 in immerhin drei Jahren auch wieder zu einer Zunahme der Beschäftigtenzahl. Unterstützt durch das Rückkehrhilfegesetz erfolgte 1983/84 zum bislang letzten Mal eine einschneidende Verringerung der Ausländerbeschäftigung um rd. 8.700 oder 26%. Seitdem ist ihr Anteil - anders als in der Gesamtwirtschaft - wieder gestiegen; er lag 1988 mit 12,6% wieder nahezu bei seinem Wert von 1983.

Diese relative Stabilisierung mag zum Teil darauf zurückzuführen sein, daß die ausländischen Beschäftigten im Durchschnitt jünger und deshalb häufig noch nicht in einem Alter sind, in dem sie sozialplangestützt in die Frührente ausscheiden können (vgl. Arbeitgeberverband Eisen und Stahl 1989: 47 f.). Andererseits zeigt die Entwicklung bis 1984, als dieser Altersunterschied in weit stärkerem Maße bestanden haben dürfte als heute, daß sie in der Vergangenheit davon unabhängig über Entlassungen und Aufhebungsverträge eine herausgehobene Zielgruppe des Personalabbaus gewesen sind. Im Gegensatz dazu waren die Ausländer selbst vom konjunkturellen Einbruch 1986 nur unterproportional betroffen. Eine denkbare Erklärung für diesen Wandel wäre, daß die einfacheren Hilfsdienste, die wohl immer noch überproportional von ausländischen Arbeitskräften erbracht werden, mittlerweile auf das technisch mögliche oder ökonomisch sinnvolle Minimum reduziert worden sind, so daß eine weitere überproportionale Freisetzung von Ausländern produktionstechnisch nicht mehr zweckmäßig und ihr Ersatz durch deutsche Belegschaftsangehörige auf-

grund der bestehenden Verdienstabicherungen ökonomisch nicht vorteilhaft ist.

Eine genaue Aufteilung des langfristigen Personalabbaus auf Stilllegungs- und Rationalisierungseffekte ist nun kaum möglich, zumal die Berechnung stark von der Eingrenzung des Stahlbereichs und der Abgrenzung des Vergleichszeitraums abhängig ist. So lag für die "Unsicherheitsperiode" 1974 bis 1980 - in der trotz Produktionsrückgang die Kapazität noch ausgebaut wurde - der Personalabbau bei den Arbeitern im engeren EGKS-Bereich leicht unter dem Produktionsrückgang, und die Stundenproduktivität stieg nur um 6%. In der "Bereinigungsperiode", also zwischen 1980 und 1986, ging die Beschäftigtenzahl dagegen deutlich stärker zurück als die Produktion und ihr Rückgang entsprach in etwa der Kapazitätseinschränkung. Nun ist nach allem zwar davon auszugehen, daß der nach 1974 zunächst noch erfolgte Kapazitätsausbau auch einen Einfluß auf die Entwicklung der Beschäftigtenzahl hatte. Angesichts der geringen Kapazitätsauslastung (bis 1980 durchschnittlich 63%) dürfte damit allerdings nie ein äquivalenter Personalzusatzbedarf verbunden gewesen sein, so daß auch der Kapazitätsabbau danach nur im begrenzten Umfang zum beobachteten Personalabbau beigetragen haben dürfte.

Eine überschlägige Rechnung sollte sich deshalb auf die Jahre 1974 bis 1989 beziehen, als bis dahin nicht nur der Kapazitätsabbau zum Stillstand gekommen ist, sondern auch wieder die Auslastungsquote von 1974 erreicht werden konnte: Danach würde sich für diesen Zeitraum aus dem Anstieg der Produktivität und der Stilllegung von Produktionskapazität eine Verminderung des benötigten Arbeitszeitvolumens um 56% ergeben, der - vorrangig infolge der tariflichen Arbeitszeitverkürzung - eine Verringerung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens je Stahlarbeiter von rd. 16% gegenüberstand. Daraus ergibt sich eine rechnerisch mögliche Verminderung<sup>27</sup> der Stahlarbeiterzahl um -47,6% (die unter Anrechnung der Rundungsfehler dem tatsächlichen Personalabbau von -47,3% entspricht). Demzufolge geht der Personalabbau zu ca. zwei Fünftel auf den Kapazitätsabbau und zu rd. drei Fünftel auf die fortschreitende Rationalisierung zurück, wobei 15% der damit möglichen Personaleinsparung durch Ar-

---

27 Berechnet nach:  $A_{74} (1+k)/(1+p) V_{89} = K_{89}$ ; dabei ist: A = Arbeitsstunden; k =  $\Delta$  Kapazität; p =  $\Delta$  Produktivität; V = Arbeitsstunden/Arbeiter; K = Arbeiter.

beitszeitverkürzung, d.h. primär durch Verkürzung der tariflichen Regelarbeitszeit, aufgefangen wurde.

Die Zu- und Abgangsstatistik (Tabelle 5) zeigt darüber hinaus, daß der Personalabbau der vergangenen Jahre auch nicht allein über eine Steuerung der Abgänge bewerkstelligt werden konnte: Abgesehen davon, daß die Zahl der Abgänge während dieser Zeit immer mindestens doppelt so groß war wie die Personaleinsparung, verläuft die Entwicklung der Abgangszahlen i.d.R. auch nicht parallel zur Veränderung der Personaleinsparung. Einzige Ausnahme sind die Jahre 1985/86, wo die Abgangsdynamik allerdings weder mit der zunächst einsetzenden Verlangsamung, noch mit der dann 1986 erfolgten drastischen Beschleunigung im Personalabbau Schritt halten konnte.

Besonders augenfällig ist diese Problematik bei der Entwicklung der jährlichen Frühverrentungszahlen: Seit Beginn der 80er Jahre ist sowohl deren absolute Zahl als auch ihr relatives Gewicht deutlich angestiegen. Selbst 1984 nahm ihre Zahl noch um 2.000 oder 26% zu, obwohl in diesem Jahr die Produktion wieder deutlich anstieg und der Personalabbau um rd. 1.000 oder 8% niedriger ausfiel als im Vorjahr. Im vergleichsweise ruhigen Jahr 1985 (bei relativ stabiler Produktion und Kapazität) konnte die Zahl der Frühverrentungen dann zwar um mehr als die Hälfte zurückgenommen werden, sie lag damit aber immer noch doppelt so hoch wie der letztlich realisierte Personalabbau. Auch in der Folgezeit war sie nur lose an die Entwicklung des Personalabbaus gekoppelt, so daß sie auch im Boomjahr 1988 wieder über dem Rückgang bei der Beschäftigtenzahl lag.

Die bedarfsgerechte Personalanpassung bedurfte deshalb während der ganzen Zeit einer ergänzenden Steuerung der Zugangszahlen. Immerhin sind in der kontinuierlich schrumpfenden Stahlindustrie zwischen Anfang 1980 und Ende 1988 165.000 Zugänge zu verzeichnen, womit gut zwei Drittel der Abgänge dieses Zeitraums wieder ausgeglichen worden sind. Hier ist allerdings daraufhinzuweisen, daß es sich bei den Zugängen nur zum geringeren Teil um echte Neueinstellungen handelt: Mitgezählt wird hier u.a. die Rückkehr von Wehrdienstleistenden, der Wechsel von Arbeitern in den Angestelltenstatus, Umsetzungen in andere Stahlbetriebe und die Übernahme von Auszubildenden nach abgeschlossener Prüfung in ein Beschäftigungsverhältnis. Analog dazu werden diese "quasi-internen" Mobilitätsprozesse auch bei den Abgängen erfaßt.

Wirkliche Neueinstellungen erfolgten in der Stahlindustrie in den vergangenen Jahren primär durch den Abschluß neuer Ausbildungsverträge. Während diese Zahl aber stark politisch bestimmt war und weniger am absehbaren Bedarf als vielmehr an den vorhandenen Ausbildungskapazitäten ausgerichtet wurde, kann die Variation der Übernahmequote und der Zahl der Umsetzungen durchaus als Surrogat für eine entsprechende Einstellungspolitik gewertet werden. So schwankte die Übernahmequote in den 80er Jahren, für die sie im Durchschnitt bei 76% lag, zwischen 60% und 90%.<sup>28</sup> Den Umsetzungen kommt demgegenüber ein geringeres Gewicht zu. Zwar schwankt auch die Zahl der Übergänge in andere Betriebe der Stahlindustrie beträchtlich,<sup>29</sup> dabei werden aber auch reine Vertragsumwandlungen infolge von Umfirmierungen mitgezählt.<sup>30</sup>

Unbeschadet der statistischen Probleme lassen die Zahlen der Tabelle 5 die Bedeutung der Zugangssteuerung als Instrument des Personalabbaus recht deutlich erkennen (vgl. auch Arbeitgeberverband Eisen und Stahl 1989: 66): So erfolgte die stärkere Verringerung der Beschäftigtenzahl z.B. zwischen 1980 und 1983 nicht über eine Zunahme der Abgänge, sondern durch eine Verringerung der Zugänge. Die Ersatzquote - durch die Doppelzählungen für die einzelnen Jahre überhöht, in ihrer jährlichen Variation aber eher unterschätzt - sank während dieser Zeit von 77% auf 51%. Analog dazu wurde diese Quote in den Jahren 1985 und 1988, als nicht nur die natürlichen, sondern auch die personalpolitisch induzierten Abgänge (insb. die Abgänge in den Vorruhestand) nicht ausreichend gebremst werden konnten, sprunghaft auf 90% angehoben. 1988 kam, wie bereits erwähnt, zusätzlich eine massive Ausweitung von Überstundenarbeit hinzu, und unter den Neuzugängen - immerhin plus 30% - waren auch echte Neueinstellungen, allerdings nicht selten mit zeitlicher Befristung, da an

---

28 Auskunft Arbeitgeberverband Eisen und Stahl.

29 Diese sind in Tab. 5 unter "Sonstige Abgänge" erfaßt.

30 So führt der Arbeitgeberverband, der für seine Mitgliedsfirmen von Anfang 1984 bis einschließlich 1. Halbjahr 1988 rd. 17.500 stahlinterne "Versetzungen" registriert, einen Großteil dieser Übergänge auf derartige Umschreibungen zurück. Allein 1985 waren rd. 7.700 Übergänge auf eine einzige Umfirmierung zurückzuführen (Arbeitgeberverband Eisen und Stahl 1987: 55, 1989: 69). Die Mitgliedsunternehmen des Verbandes repräsentieren 90% der Beschäftigten in der Stahlindustrie; die Zahlen lassen sich nicht mit den Angaben der Tabelle 5 verrechnen.

den 1987 formulierten Personalabbauplänen trotz anhaltend guter Absatzprognosen auf mittlere Sicht festgehalten wurde.

Insgesamt vollzog sich der Beschäftigungsabbau in der Stahlindustrie seit Anfang der 80er Jahre vorrangig über sozialplangestützte Ausgliederungen. Nach einer Statistik des Arbeitgeberverbandes<sup>31</sup> erfolgten zwischen 1975 und dem 1. Halbjahr 1988 31% der registrierten Abgänge im Rahmen eines Sozialplans, davon wiederum im Durchschnitt dieser Jahre zwei Drittel als vorzeitige Pensionierung. Wie stark sich deren Gewicht erhöht hat, zeigt ein Vergleich zwischen den Jahren 1975/76 und 1984/85: Während Mitte der 70er Jahre 27% der Abgänge auf eine Kündigung durch den Arbeitnehmer und 19% auf eine Entlassung durch den Arbeitgeber zurückgingen, lagen die entsprechenden Prozentsätze Mitte der 80er Jahre bei 8% bzw 4%. Demgegenüber ist der Anteil der "Sozialplanabgänge", die 1975/76 einen Anteil von nur 9% hatten 1984/85 auf 45% gestiegen; in den Jahren 1985/1988 lag ihr Anteil sogar bei 50% (Arbeitgeberverband Eisen und Stahl 1987: 54 ff., 1989: 71). Betriebsbedingte Entlassungen sind dabei während der 80er Jahre nach Auskunft der IG Metall die Ausnahme gewesen.<sup>32</sup>

In der Stahlindustrie ist den vergangenen 15 Jahren aber nicht nur Belegschaft abgebaut worden, vielmehr hat gleichzeitig ein nachhaltiger Wandel hin zu einer qualifizierteren Belegschaftsstruktur stattgefunden. Diese Entwicklung setzte ebenfalls bereits lange vor dem Eintritt in die allgemeine Stahlkrise 1975 ein. Bis weit in die 60er Jahre war die Anlernung im laufenden Produktionsprozeß die typische Form der Qualifizierung für die Produktionsarbeit. Infolge der fortwährenden Personaleinsparungen und der sich beschleunigenden Modernisierung der Produktionsprozesse wurde diese Form der Ausbildung dann aber zunehmend defizitär, und zwar sowohl auf der Vorraussetzungs- wie auf der Ergebnisseite (ausführlicher Drexel/Nuber 1979): So machten vor allem die zunehmende Me-

---

31 Der Arbeitgeberverband hat dabei seit 1984 die Abgangszahlen um die Zahl der stahlinternen Übergänge bereinigt, da diese spätestens seit dieser Zeit durch Umwandlungen infolge von Umfirmierungen in erheblichem Maße überzeichnet erfaßt werden (vgl. Fußnote 28).

32 Die restlichen Abgänge verteilen sich auf die sogenannten "natürlichen Abgänge" durch Erreichung der Altersgrenze, Invalidität und Tod sowie die Sammelkategorie "Sonstige".



chanisierung und Automatisierung der Produktion, die verstärkte Aufgabenintegration und die Reduzierung der Personaldichte nicht nur eine kleinschrittige Anlernung schwieriger - die dabei vermittelte Qualifikation konnte auch mit den wachsenden Anforderungen an ein abstraktes Prozeßverständnis (z.B. für Leitstandstätigkeiten) und eine höhere Einsatzflexibilität nicht mehr schritthalten.

Um diesem Defizit zu begegnen, wurde 1966 der Ausbildungsberuf des Hüttenfacharbeiters geschaffen, für den eine dreijährige, unternehmensübergreifend öffentlich geregelte Ausbildungsordnung festgelegt wurde. Bis Mitte der 70er Jahre ist das neue Berufsbild von der Mehrzahl der Betriebe aber nur in begrenztem Umfang und eher für eine entsprechende Strukturierung der Ausbildung erwachsener, produktionserfahrener Arbeitskräfte genutzt worden. Erst ab 1974 erfolgte eine deutliche Zunahme der Rekrutierung von Berufsanfängern zum Zweck der Ausbildung nach dieser Ausbildungsordnung. Während in der Folgezeit die Zahl der technischen und kaufmännischen Auszubildenden eher zurückging - was angesichts der abnehmenden Beschäftigtenzahlen nicht verwundert -, stieg die Zahl der Auszubildenden für gewerbliche Berufe bis 1980 um 17% an, um bis 1986 das erreichte hohe Niveau zu halten (siehe Tabelle 1). Bis dahin hatte sich die Ausbildungsquote im gewerblichen Bereich von 3,5% (in 1974) auf 7,1% verdoppelt; im Angestelltenbereich war sie trotz der rückläufigen absoluten Ausbildungszahlen immerhin von 4,9% auf 6,5% gestiegen. Gleichzeitig erfuhr auch die Ausbildung unterhalb der Facharbeiterebene eine Anreicherung und größere Systematisierung.

Während der gesamten Anpassungskrise wurden die Qualifizierungsbemühungen also nicht nur aufrechterhalten, sondern in erheblichem Maße sogar ausgebaut. Es erfolgte nicht nur eine qualitativ anspruchsvollere Ausbildung, es wurde auch über den Bedarf hinaus ausgebildet. Auch wenn nicht alle Auszubildenden nach ihrer Prüfung in ein Arbeitsverhältnis übernommen wurden, so sind - nicht zuletzt auch auf entsprechende Forderungen von Gewerkschaft und Betriebsräten - doch viele, für die kein unmittelbarer Bedarf bestand, zunächst auf Arbeitsplätze mit geringeren Qualifikationsforderungen eingestellt worden. Während die Unternehmen beklagen, daß ihnen durch die bevorzugte Aussteuerung älterer Mitarbeiter im Arbeiterbereich vor allem Personal mit langjähriger Berufserfahrung verloren ging und im Angestelltenbereich durch den Verzicht auf Neueinstellungen ein "Altersbauch" mit einer Fülle personalpoli-

tischer Probleme entstanden ist, so wuchs ihnen durch die Ausbildungs- und Übernahmepraxis der vergangenen Jahre zumindest im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer doch auch ein Reservoir an beruflich breit qualifizierten Fachkräften zu, das z.T. noch auf einen entsprechend qualifizierten Einsatz wartet (vgl. Maresch 1986).

Wie grundlegend der Wandel in der Qualifikationsstruktur seit Ende der 60er Jahre war, zeigt Tabelle 6: Stellten 1969 un- und angelernte Arbeiter noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten, so war dieser Anteil bis 1985 auf knapp ein Drittel zurückgegangen. Während die Angestelltenquote in dieser Zeit nur leicht von 20% auf 23% anstieg, nahm der Facharbeiteranteil von 24% auf 38% zu. Dieser Bedeutungszuwachs qualifizierter Produktionsarbeit setzt sich auch aktuell noch fort. Daß die Ausbildungszahlen seit 1986 absolut und relativ rückläufig sind, dürfte nämlich nicht auf eine Rücknahme der Ausbildungsaktivitäten zurückzuführen sein, sondern auf den demographisch bedingten Rückgang der Bewerberzahlen und auf den Kapazitätseffekt der für einige Ausbildungsberufe von 3 auf 3 1/2 Jahre heraufgesetzten Ausbildungszeit (vgl. Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie 1987). Zu erwarten ist deshalb, daß auch der Personalabbau der Zukunft von einer fortschreitenden Anhebung des Qualifikationsniveaus der verbleibenden Belegschaften begleitet sein wird.

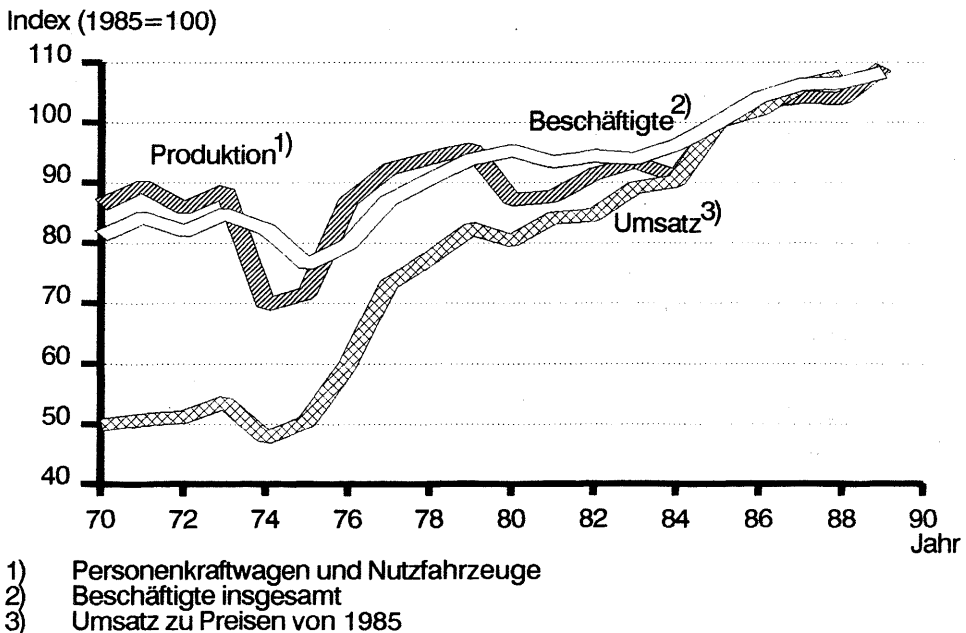


## 4. Die Entwicklung in der Automobilindustrie

### 4.1 Allgemeine Branchenentwicklung

Gemessen an den Stückzahlen hatte die bundesdeutsche Automobilindustrie etwa 1950 das Vorkriegsproduktionsniveau wieder erreicht; damit war spätestens zu diesem Zeitpunkt die Rekonstruktionsphase abgeschlossen. Die Expansion setzte sich aber bis Mitte der 60er Jahre nahezu ungebremst und ohne größere zyklische Schwankungen fort. Erst 1967 kam es im Zuge der allgemeinen Konjunkturschwäche zu einem ersten gravierenden Produktionseinbruch um 19%, der jedoch bereits wieder im Folgejahr mehr als ausgeglichen werden konnte. 1973 zeigten sich zwar erneut Stagnationserscheinungen und die allgemeine Wirtschaftskrise von 1974, von der die Automobilindustrie zunächst in besonderer Weise betroffen war, brachte einen Rückgang der Produktion um 21% und eine Umsatzeinbuße von 11%; auch dieser Rückschlag konnte aber bereits 1976 wieder aufgeholt werden (siehe auch Tabelle 7).

**Bild 2: Relative Entwicklung von Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie**



In der Folgezeit waren die Zyklen zwar nicht mehr so ausgeprägt, dafür schwächte sich aber der Wachstumstrend - gemessen an der Zahl der produzierten Fahrzeuge - weiter ab. Dies gilt allerdings nicht für die Entwicklung des Umsatzes: Während die Stückzahl produzierter Kraftfahrzeuge zwischen 1976 und 1988 um 20% zunahm, stieg infolge der größer werdenden Bedeutung höherwertiger Fahrzeuge der Umsatz real um 80%. Die Automobilindustrie blieb damit auch nach 1974 einer der expansivsten Wirtschaftszweige.

Die Zahl der Beschäftigten folgte dem anhaltenden Wachstumstrend bis in die jüngste Vergangenheit. Ihre Zuwachsrate war dabei zwar nicht so hoch wie die des realen Umsatzwachstums, dafür verlief die Beschäftigungsentwicklung aber weitaus stetiger (Tabelle 8). Auch wenn sich der Beschäftigungszuwachs in den 80er Jahren verlangsamt hat, so ergab sich zwischen 1980 und 1989 doch eine Zunahme der Beschäftigtenzahl um fast 14% auf den historischen Höchststand von 776.900. Damit zählt der Automobilbau zu den wenigen Industriebranchen, die gegenüber Anfang der 70er Jahre ihre Beschäftigtenzahl nicht nur nicht abgebaut haben, sondern sogar noch ausweiten konnten (Krüger-Hemmer/Veldhues 1989: 425).

Die weitere Entwicklung wird allerdings weniger günstig eingeschätzt: Auch wenn der bereits für 1988 prognostizierte deutliche Absatz- und Produktionsrückgang, der damals auch tatsächlich einzusetzen schien, bislang noch nicht stattgefunden hat und 1989 sogar Sonderschichten eingelegt wurden, um der Nachfrage gerechtet zu werden, so erwartet man in der Branche für die mittelfristige Zukunft dennoch allenfalls stagnierende Produktionszahlen bei zunehmender internationaler Konkurrenz und erheblich anwachsendem Preisdruck. Hat die Zahl der Beschäftigten auch 1989 noch einmal zugenommen, so wird in den Voraussagen - die allerdings die politischen Umwälzungen in Osteuropa und deren Auswirkungen auf die Absatz- und Produktionschancen der westlichen, insb. der bundesdeutschen Automobilindustrie noch nicht berücksichtigen konnten - auf mittlere Sicht doch mit einem Rückgang gerechnet, der nach Einschätzung der Experten aber ausschließlich den Arbeiterbereich betreffen wird (Arthur Andersen/Wildemann 1988).

## 4.2 Unternehmensstrategien und Gewerkschaftspositionen

Hinter dem allgemeinen Branchentrend verbergen sich zum Teil recht unterschiedliche Entwicklungen. So sind im sogenannten Nutzfahrzeugbereich die Stückzahlen von 1972 seitdem nie wieder erreicht worden, auch wenn es zwischenzeitlich, und so auch in den beiden letzten Jahren, wieder zu erheblichen Nachfragebelebungen gekommen ist. Im Bereich der Personenkraftwagen konnten dagegen seit Mitte der 80er Jahre immer neue Produktionsrekorde erzielt werden. Allerdings haben durchaus nicht alle Automobilhersteller gegenüber Anfang der 70er Jahre auch einen Beschäftigtenzuwachs zu verzeichnen. Während Daimler-Benz und BMW seit 1970 ihre Produktions- und Beschäftigtenzahlen nahezu kontinuierlich steigern konnten, zeichnen sich die anderen Automobilhersteller durch zum Teil drastische konjunkturelle Schwankungen von Produktion und Beschäftigung aus. Ursächlich für die relativ stabile expansive Entwicklung der einen Gruppe war zum Teil ihre Strategie der verhaltenen Kapazitätsanpassung an Nachfragespitzen, die dementsprechend auch bei Nachfragerückgängen nur eine moderate Anpassung in Kapazität bzw. Beschäftigtenstand erforderlich machte; zum anderen war es aber auch ihre Produktstrategie, die auf ein spezifisches - exklusives - Markenimage setzte, daß durch ein in Qualität und Leistung entsprechend abgehobenes und ausdifferenziertes Typenprogramm getragen wird (vgl. Mendius/Sengenberger 1976: 42 ff.).

Ab Mitte der 70er Jahre schwenkten auch die anderen Markenhersteller auf diese Strategie ein (Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 80 ff.): Die Modellvielfalt nahm auch bei ihnen zu und die Aufnahme von sportlichen und größeren Fahrzeugtypen ins Produktionsprogramm sollte ihrem Markenimage aufhelfen und auch ihnen das gehobene Marktsegment erschließen: Stellten die sechs großen Automobilhersteller 1971 zusammen erst 88 verschiedene PKW-Modelle her, so stieg diese Zahl bis 1985 auf 183. Hinzu kam eine immer aufwendigere Fahrzeugtechnik und immer umfassendere Ausstattungspakete, die - jeweils nach den speziellen Wünschen des Kunden zusammengestellt - die Modellpalette zusätzlich in eine immense Variantenvielfalt auffächern.

Neben dieser markstrategischen Option, mit der der wachsenden internationalen Konkurrenz in den Bereich der Hochpreisautomobile ausgewichen wurde, nahmen alle deutschen Automobilhersteller mehr oder min-

der früh und mit einigen konzernspezifischen Besonderheiten auch einen produktionstechnischen Strategiewechsel vor. Im Mittelpunkt stehen dabei zum einen die verstärkte Einführung des Baukastenprinzips, d.h. der Versuch, mit Hilfe einer möglichst weitgehenden Standardisierung und Normung von Bauteilen der zunehmenden Komplexität der Produktpalette entgegenzuwirken, und zum anderen der Wechsel zu einer mehr fertigungsorientierten Konstruktion, die unbeschadet der zunehmenden kundenorientierten Differenzierung des Produkts eine stärkere Automatisierung der unmittelbaren Produktionsvorgänge ermöglichen soll.

Spätestens seit Anfang der 80er Jahre geht es aber nicht mehr allein darum, die unmittelbaren Produktionsvorgänge rationeller zu gestalten, sondern zunehmend um eine Optimierung des Produktionsprozesses insgesamt. Im Zuge dieser "systemischen Rationalisierung" (Altmann u.a. 1986) werden nicht nur innerbetrieblich bislang aufgespaltene Fertigungsaufgaben neu integriert und der Materialfluß so verändert, daß Zwischenlager weitestmöglich reduziert werden; in diese Strategie gehören auch die Mitte der 70er Jahre einsetzenden und seit einigen Jahren eher noch forcierten Bemühungen um eine Reduktion der eigenen Fertigungstiefe (vgl. Semlinger 1989: 519), die bei den drei großen Massenherstellern (VW, Ford, Opel) von durchschnittlich rd. 45% in 1975 auf knapp 35% in 1985 gesunken ist (Jürgens/Reutter 1989: 123).<sup>33</sup>

Dieser verstärkte Rückgriff auf Zulieferung durch spezialisierte Tochterunternehmen oder Fremdfirmen hat in der Vergangenheit dazu geführt, daß die Beschäftigung in der Zulieferindustrie, von der ein Großteil der Unternehmen als sogenannte Kraftfahrzeugteileindustrie in den Statistiken für die Automobilindustrie miterfaßt wird, stärker anwuchs als in der unmittelbaren Kraftfahrzeugherstellung. Die in ein internationales Konzernnetz von Produktionsstätten eingebundenen bzw. darüber verfügenden Herstellerunternehmen (Opel, Ford, VW) setzten dabei allerdings schon vergleichsweise früh auch auf eine im internationalen Maßstab optimierende Standortverteilung einzelner Produktionsaufgaben. In jüngster Zeit verstärkt und verallgemeinert sich dieser Trend zum weltweiten Vorleistungsbezug. Arbeitsplätze, die die unmittelbaren Automobilhersteller durch Fremdleistungsbezug einsparen, werden dementsprechend nicht

---

33 Bei den übrigen Herstellern (Daimler, BMW, Audi, und Porsche) haben in jüngster Zeit ähnliche Bestrebungen eingesetzt.

mehr nur vornehmlich in die Zulieferunternehmen verlagert, sondern drohen der deutschen Automobilindustrie gänzlich verloren zu gehen.

Die gewerkschaftliche Position in diesem Wandlungsprozeß war und ist dabei keineswegs als grundsätzlich ablehnend zu bezeichnen. Auch hier gilt, daß die einzelwirtschaftliche Rentabilität als Überlebensvoraussetzung der Unternehmen in der marktwirtschaftlichen Konkurrenz anerkannt wird (vgl. Streeck 1985: 13), so daß die Gewerkschaft weder einem wirtschaftlich bedingten Personalabbau noch der fortschreitenden Rationalisierung der Produktion prinzipiellen Widerstand entgegensetzt.

Dies galt auch für die 1974 bei den Massenherstellern in Reaktion auf den Absatzeinbruch geplanten drastischen Personaleinsparungen. In der Gewißheit, daß mit staatlichen Finanzhilfen für die Automobilindustrie nicht zu rechnen war, und angesichts der krisenhaften Entwicklung auch in anderen Branchen, für die sich eine derartige Forderung mit gleicher Berechtigung hätte aufstellen lassen - womit dann allerdings jegliche Aussicht auf Erfolg verloren gewesen wäre - war die Gewerkschaft vielmehr an einer möglichst raschen und reibungslosen Bewältigung der Krise interessiert (vgl. Mendius/Schultz-Wild 1976: 469; Streeck 1984: 67 ff.). Ähnlich wie in der Stahlindustrie versuchte sie nicht, die Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten in massenhaften Protest zu verwandeln und als Instrument einer Konfliktstrategie zu nutzen; vielmehr wirkte sie eher beschwichtigend und nutzte die latente Protest- und Streikbereitschaft der Basis als Unterpfand ihrer Beteiligung an den betrieblichen Entscheidungsprozessen, in denen die Arbeitnehmerinteressen jedoch formell vorrangig durch die Betriebsräte vertreten wurden (vgl. Dombois 1976: 460 ff.; Streeck 1984: 56 ff.).

Voraussetzung dieser Kooperationsbereitschaft war wiederum die möglichst enge Begrenzung des Arbeitsplatzabbaus, seine zeitliche Streckung und eine soziale, sprich: finanzielle Absicherung bzw. Entschädigung der

davon betroffenen Arbeitnehmer.<sup>34</sup> Dies galt auch hinsichtlich der gewerkschaftlichen Bereitschaft, die Mitte der 70er Jahre einsetzende Rationalisierung der Produktion mitzutragen. Als allerdings Anfang der 80er Jahre die Mikroelektronik verstärkt Einzug auch in die Automobilproduktion hielt und die Rationalisierung im Rahmen gewaltiger Investitionsprogramme auf einen neuen Höhepunkt zusteuerte, drängte die Gewerkschaft auch für die Automobilindustrie zum Ausgleich für den zu erwartenden Arbeitsplatzabbau<sup>35</sup> zunehmend auf eine Verkürzung der Arbeitszeit.

### 4.3 Strukturwandel zwischen Konflikt und Kooperation

Gesetzliche Sonderregelungen und besondere öffentliche Programme für die Automobilindustrie gibt es nicht. Dies heißt jedoch nicht, daß die Automobilunternehmen in der Vergangenheit ohne öffentliche Förderung geblieben wären. Sowohl ihre arbeitsmarktpolitische, wie auch ihre forschungs- und wirtschaftspolitische Unterstützung erfolgt jedoch im Rahmen der allgemein zugänglichen Programme und Bestimmungen. Bis auf den Volkswagen-Konzern, bei dem die öffentliche Hand eine starke Minderheitsbeteiligung hält, befinden sich zudem auch die Automobilhersteller ausschließlich oder mehrheitlich in privatem Besitz.

Auch in der Automobilindustrie liegt die gewerkschaftliche Organisation der Arbeitnehmerinteressen vornehmlich bei der IG Metall. Anders als für den Bereich Eisen und Stahl unterhält die Gewerkschaft für die Automobilindustrie aber keine eigene Organisationseinheit; lediglich eine ständige Arbeitsgruppe, die sich aus Betriebsratsvertretern der großen Automobilunternehmen zusammensetzt, trifft sich regelmäßig. Sie dient jedoch weniger der gewerkschaftlichen Strategieformulierung und -abstimmung als

---

34 Im Fall der Volkswagen AG signalisierte die Gewerkschaft 1975 immerhin ihre Zustimmung zu einer geplanten Personaleinsparung von 20.000 Beschäftigten oder 15% der Belegschaft innerhalb eines Zeitraumes von eineinhalb Jahren bei einem Maximum von 4.700 betriebsbedingten Kündigungen (Streeck 1984: 71). Unter der Bedingung, daß dabei keine betriebsbedingten Entlassungen vorgenommen werden, willigte der VW-Betriebsrat auch 1988 wieder in Vorstandspläne ein, wonach bis Ende 1993 wiederum rd. 12% der Belegschaft oder rd. 15.000 Mitarbeiter eingespart werden sollen.

35 Prognos-Mackintosh sagten damals für die bundesdeutsche Automobilindustrie unter sonst gleichen Bedingungen bis 1995 den rationalisierungsbedingten Verlust jedes vierten Arbeitsplatzes voraus (Prognos AG/Mackintosh 1980).



vielmehr dem regelmäßigen Informationsaustausch über betriebliche Strukturdaten (z.B. zu Arbeitszeitmustern, Entgeltsystemen und Lohnsätzen). Besondere Mitbestimmungsregelungen für die Arbeitnehmer in der Automobilindustrie gibt es nicht - es gelten das Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz. Aufgrund der besonderen Situation bei VW verfügte die IG Metall hier allerdings bereits vor Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes über formelle Mitbestimmungsrechte, die der späteren gesetzlichen Regelung vergleichbar waren.<sup>36</sup> Abgesehen vom VW-Konzern, für den ein sogenannter Haustarifvertrag besteht, gelten für die Automobilindustrie schließlich auch keine besonderen, sondern die für die Metallverarbeitende Industrie allgemein gültigen Tarifverträge. Wichtig sind davon im hier interessierenden Kontext vor allem die Regelungen zum Rationalisierungsschutz, zum Kündigungsschutz und zur Arbeitszeit, die seit Mitte der 70er Jahre zum Teil erheblich erweitert worden sind, wobei viele Abmachungen die in der Automobilindustrie erstrittenen Vereinbarungen aufgreifen.

So nutzten hier die Betriebsräte, nachdem die Automobilnachfrage bereits 1975/76 wieder unerwartet rasch ansprang und einige Unternehmen nahezu übergangslos ihren Personalabbau stoppten, Neueinstellungen vornehmen und von Kurzarbeit auf Überstunden wechseln wollten, ihr Mitbestimmungsrecht bei Einstellungsentscheidungen und bei der Anordnung von Mehrarbeit, um auf eine Verstetigung der Personalpolitik zu drängen. Im Gegenzug für ihre Einwilligung zu den vorgesehenen Sonderschichten und Zusatzeinstellungen, erhielten sie z.B. bei VW und Opel die Zusage, daß jeweils für einen gewissen Anschlußzeitraum betriebsbedingte Kündigungen und Kurzarbeit ausgeschlossen sein sollen (Streeck 1984: 106 ff.). Nach diesen Erfahrungen entstand zwischen den Unternehmensleitungen und der Gewerkschaft bzw. den Belegschaftsvertretungen zumindest eine implizite Übereinkunft darüber, daß künftig kein größerer betriebsbedingter Personalabbau ohne eine finanzielle Entschädigung der betroffenen Arbeitnehmer erfolgen könne (Mendius/Schultz-Wild 1976: 478); namentlich bei VW kam es darüber hinaus zu einer Arbeitsplatzgarantie für die vorhandene Belegschaft, die beinahe schon rechtsverbindlichen Charakter trug (Streeck 1986: 11).

---

36 Ausführlicher zur Organisation der industriellen Beziehungen in der bundesdeutschen Automobilindustrie und bei VW: Streeck 1983).



Diese Entwicklung blieb auch nicht ohne Einfluß auf die Rationalisierungsstrategien der Automobilhersteller und deren personalpolitische Umsetzung (s.u.). Zu berücksichtigen ist allerdings, daß ein tarifvertragliches Rationalisierungsschutzabkommen für die Metall- und damit auch für die Automobilindustrie bereits seit 1968 existierte, in dem die Gewerkschaft die Notwendigkeit einer fortschreitenden Rationalisierung anerkennt, während die Arbeitgeber mögliche nachteilige Folgen für die Arbeitnehmer konzedieren und - wenn auch begrenzte - Mitwirkungsrechte einräumen. Auch fanden sich in diesem Abkommen bereits alle wesentlichen Bestandteile der aktuellen tarifvertraglichen Regelungen: Beteiligungsrechte für den Betriebsrat bei anstehenden Rationalisierungsmaßnahmen, ein Anspruch auf Umsetzung oder Verdienstsicherung bei rationalisierungsbedingten Lohn- bzw. Gehaltseinbußen sowie ein besonderer Kündigungsschutz bei Wegfall des Arbeitsplatzes.

Im Zuge der grundlegenden Umwälzungen in der Automobilproduktion in der ersten Hälfte der 80er Jahre konnten wiederum zunächst die Betriebsräte in der Automobilindustrie diese Schutzrechte durch entsprechende Betriebsvereinbarungen erheblich ausweiten. So wurde z.B. 1984 bei Opel unter anderem vereinbart, daß im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen auf Massenentlassungen verzichtet wird, daß die neuen Arbeitsplätze mit dem Ziel zu planen sind, die Arbeitsinhalte anzureichern, und daß die Arbeitnehmer durch geeignete, mit dem Betriebsrat abzustimmende Qualifizierungsprogramme auf die Einführung der neuen Fertigungsmethoden vorzubereiten sind (Gröber/Zimmermann 1984: 98 f.). In einem anderen Unternehmen (bei Audi) war bis zu diesem Zeitpunkt eine sogenannte Investitionsanalyse eingeführt worden, mit der noch vor einer Genehmigung durch den Aufsichtsrat die quantitativen und qualitativen Auswirkungen eines Investitionsvorhabens auf die Beschäftigung abgeschätzt werden, und an der der Betriebsrat von Anbeginn an beteiligt wird (vgl. Hoff 1984).

Die Grundlinien dieser und ähnlicher, gleichsam als "Rationalisierungspakt" (Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 113) zu bezeichnenden, Übereinkommen in der Automobilindustrie dienten dann in der jüngsten Vergangenheit als Orientierung für die Konkretisierung und Erweiterung der entsprechenden Beteiligungsrechte und Qualifizierungsansprüche in den tarifvertraglichen Rationalisierungsschutzabkommen für die Metallverarbeitende Industrie insgesamt, die dabei gleichzeitig in ihrem Geltungsbereich auch auf anderweitig bedingte betriebliche Veränderungen und damit ein-

hergehende Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen oder der Entlohnung ausgeweitet worden sind.

So schreibt z.B. der aktuelle Lohnrahmentarifvertrag I für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden, der seit April 1988 in Kraft ist, vor, daß der Arbeitgeber den aus anstehenden technischen oder organisatorischen Veränderungen erwachsenden Qualifikationsbedarf zu ermitteln und mit dem Betriebsrat regelmäßig, d.h. mindestens einmal im Jahr, zu beraten hat, um unter Berücksichtigung der Qualifikationsinteressen der Belegschaft Art und Umfang der konkreten Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen. Bei der Teilnehmerauswahl und der Durchführung der Maßnahmen steht dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht zu; die Kosten der Qualifizierung hat der Arbeitgeber zu tragen - Qualifizierungszeit gilt als Arbeitszeit. Neben der Sicherung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs soll so sichergestellt werden, daß die Beschäftigten zur Übernahme anderer gleichwertiger, zusätzlicher oder höherwertiger Aufgaben befähigt werden, um ihre Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen und ein berufliches Fortkommen zu erleichtern. Um eine Abgruppierung zu vermeiden, sollen die betroffenen Arbeitnehmer nach Möglichkeit umgesetzt werden, wozu ihnen ggf. auch eine Umschulung anzubieten ist. Eine Abgruppierung ist nur möglich, wenn eine verdienstsichernde Umsetzung/Umschulung nicht möglich ist. Auch in diesen Fällen ist das Ausmaß der Abgruppierung begrenzt, wobei gleichzeitig eine auf 18 Monate befristete Einkommensgarantie vereinbart wurde, die schrittweise mit tariflichen oder sonstigen Anhebungen des Entgelts zu verrechnen ist. Einzelne Betriebsvereinbarungen insb. in den größeren Betrieben gehen hier noch weiter: Der entsprechende Haustarifvertrag von VW z.B. sieht eine Verdienstabsicherung bis zu 60 Monaten vor; bei Opel erfolgt die Absicherung für ältere Beschäftigte (z.B. ab vollendetem 50. Lebensjahr nach 15 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer) ohne zeitliche Befristung.

Erweitert worden ist darüber hinaus auch der tarifvertragliche Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer. War z.B. in der Metallverarbeitenden Industrie Nordrhein-Westfalens bereits 1975 eine betriebsbedingte Kündigung von Arbeitnehmern, die das 55. Lebensjahr vollendet hatten und dem Betrieb seit mindestens 10 Jahren angehörten, ausgeschlossen, so legen neuere Tarifverträge die Altersgrenze bei 53 Jahren und die erforderliche Betriebszugehörigkeits-

dauer mit 3 Jahren fest.<sup>37</sup> Die geschützte Gruppe ist allerdings je nach geltendem Tarifvertrag immer noch recht unterschiedlich abgegrenzt.

Erfolgte die Auseinandersetzung um Beschäftigungsstabilisierung und Rationalisierungsschutz vornehmlich auf betrieblicher Ebene, wobei es im Verlauf der Entwicklung insbesondere bezüglich der qualitativen Ausrichtung der damit einhergehenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu einer z.T. recht weitreichenden Interessenübereinstimmung von Arbeitnehmervertretern und Unternehmensleitungen kam (vgl. Köhler/Sengenberger 1983: 311 ff; Kern/Schumann 1984; Streeck 1986; Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 3), so waren und sind die Positionen in der Frage der Arbeitszeitverkürzung grundlegend kontrovers. Bis Mitte der 70er Jahre war das Thema Arbeitszeitverkürzung in den Gewerkschaften noch vorrangig unter der Überschrift "Humanisierung des Arbeitslebens" diskutiert worden. Im Mittelpunkt standen deshalb bis dahin die Forderungen nach einem verlängerten Urlaub, nach erweiterten Pausenregelungen und einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Eine beschäftigungspolitisch begründete Verkürzung der Wochenarbeitszeit fand dagegen bei der IG Metall erst 1977 Eingang in den tarifpolitischen Zielkatalog. Zur aktuellen Forderung wurde sie in der Metallverarbeitenden Industrie und damit auch in der Automobilindustrie - anders als im Bereich Eisen und Stahl - erst in der Tarifrunde 1984.

Während die Arbeitgeber sich bereits Ende der 70er Jahre auf eine einheitliche Stellung zu dieser Frage verständigt und eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf weniger als 40 Stunden sowie eine tarifliche Begrenzung der Mehrarbeit für nicht verhandlungsfähig erklärt hatten, war in der Gewerkschaft die Meinungsbildung über den Stellenwert der Forderung nach Arbeitszeitverkürzung und über die Form ihrer Umsetzung bis weit in das Jahr 1982 durchaus noch nicht abgeschlossen. Für viele Gewerkschaftler und in vielen Betrieben galt insbesondere die Verkürzung der Lebensarbeitszeit immer noch als die attraktivere Option. Hinzu kamen die enttäuschenden Ergebnisse des um die Arbeitszeit geführten Stahlstreiks 1978/79, die uneinheitlichen Festlegungen der anderen Gewerkschaften, die Gesetzesinitiative der Bundesregierung zur Einführung einer Vorruhestandsregelung und das auf diese Unentschiedenheit zie-

---

37 So z.B. die entsprechenden Tarifverträge für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden und Südwürttemberg/Hohenzollern.

lende Gegenkonzept der Arbeitgeber, die eine größere Flexibilität individueller Arbeitszeitregelungen, mehr Teilzeitverträge und einen tariflichen Vorruhestand für Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr vorschlugen. Als es dann 1984 zur Tarifaufeinandersetzung um die Einführung der 35-Stunden-Woche kam, stand die gewerkschaftliche Basis denn auch durchaus nicht geschlossen hinter dieser Forderung, so daß es zunächst einer umfangreichen Mobilisierungs- und Überzeugungskampagne bedurfte, um die Streikbereitschaft sicherzustellen (vgl. Bahn Müller 1985).

Erst nach einem der längsten und härtesten Arbeitskämpfe in der Geschichte der Bundesrepublik und erst nach Einschaltung eines neutralen Schlichters konnte sich die Gewerkschaft dann aber insoweit durchsetzen, als daß die Arbeitgeber einer Verkürzung der regulären wöchentlichen Arbeitszeit ab April 1985 auf 38,5 Wochenstunden zustimmten, in eine tarifliche Begrenzung der Mehrarbeit einwilligten und dabei im Rahmen des betrieblich Möglichen ein Anrecht auf Freizeitausgleich einräumten.

Die Arbeitszeitverkürzung erfolgte allerdings nicht für alle Arbeitnehmer im gleichen Maße; vielmehr wurde eine Bandbreite der möglichen Wochenarbeitszeit vorgegeben (37-40 Stunden), innerhalb derer die Arbeitszeit für einzelne Betriebsteile oder einzelne Arbeitnehmer differenziert werden kann; um die Auslastung der Anlagen zu sichern bzw. zu verbessern, kann die individuelle wöchentliche Arbeitszeit auch innerhalb eines sogenannten Ausgleichszeitraumes variiert werden. Wie die Arbeitszeit im Einzelnen differenziert wird, ist durch Betriebsvereinbarung zu regeln. Im April 1988 ist die reguläre tarifliche Wochenarbeitszeit in der Metallindustrie dann weiter auf 37,5 Stunden gesenkt worden. Seit April 1989 beträgt sie 37 Stunden, wobei die Spanne der personenbezogenen Differenzierung geringfügig eingeengt, der Ausgleichszeitraum dagegen auf sechs Monate ausgeweitet worden ist. Insgesamt lag die tarifliche Jahresarbeitszeit in der Metallverarbeitenden Industrie 1989 bei 1625,4 Stunden (Bispinck 1990: 135). Die Einführung der 35-Stunden-Woche ist jetzt mit Abschluß der Tarifrunde 1990 in zwei Schritten für das Jahr 1995 vereinbart; dabei dürfen nun bis zu 18% der Belegschaft im Rahmen individueller vertraglicher Regelungen weiterhin regelmäßig bis zu 40 Wochenstunden arbeiten.

Nachzutragen ist, daß für die Metallverarbeitende Industrie - im Gegensatz zur Stahlindustrie - 1984 auch Tarifverträge zur Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes abgeschlossen worden sind. Für den Tarifbezirk Nord-

württemberg/Nordbaden war z.B. vorgesehen, daß Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, aus dem Betrieb ausscheiden und sich aus der Erwerbstätigkeit zurückziehen, je nach Betriebszugehörigkeitsdauer bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres 65% bzw. 70% des letzten Bruttoeinkommens als Vorruhestandsgeld erhalten. In den Großunternehmen - auch in denen der Automobilindustrie - sind diese tariflichen Mindestsätze durch Betriebsvereinbarungen z.T. noch aufgestockt worden.

#### **4.4 Personalanpassung und Personalentwicklung in der Automobilindustrie**

Auch wenn sich die deutsche Automobilindustrie bereits in den 50er und 60er Jahren durch eine vergleichsweise kontinuierliche Beschäftigungsentwicklung auszeichnete, die weder unmittelbar noch in vollem Umfang den Schwankungen in Absatz und Produktion folgte, so galten für den Fall eines erforderlichen Personalabbaus bis zur Krise 1974/75 Entlassungen durchaus als adäquates Instrument, das dementsprechend auch genutzt wurde (vgl. Köhler/Sengenberger 1983: 122). Dies änderte sich, als die Notwendigkeit zum Personalabbau stärker war als jemals zuvor: So kam der reale Umsatzrückgang 1974 um 11%, hinter dem eine Rücknahme der Produktion um 850.000 Einheiten stand (-21% ), für die meisten Unternehmen - zumindest in diesem Ausmaß - überraschend. Bei VW z.B. waren noch im 1.Quartal 1974 2.500 Produktionsarbeiter zusätzlich eingestellt worden (Dombois 1976: 439). Dennoch griff keines der Unternehmen zu Massenentlassungen. Vielmehr wurde auf die wegsackende Nachfrage zunächst mit einer Streichung von Sonderschichten, der verstärkten Produktion auf Lager, der Rücknahme von Zulieferungsaufträgen, Kurzarbeit und mit einem Einstellungsstopp, d.h. mit dem Verzicht auf Ersatz der natürlichen Fluktuation reagiert (Mendius/Sengenberger 1976: 50 ff.).

Während so die Zahl der Arbeiter 1974 lediglich um knapp 4% und die der Beschäftigten insgesamt sogar nur um 3% zurückgenommen wurde, erfolgte allein durch Kurzarbeit eine Reduktion des Arbeitszeitvolumens um weitere knapp 5% (siehe Tabellen 8, 9). Allerdings reichten diese Maßnahmen bei den besonders stark betroffenen Massenherstellern nicht aus, um den kurzfristig notwendigen Personalabbau zu bewerkstelligen. Angesichts der normativen und institutionellen Barrieren gegenüber Massenentlassungen, griffen diese Unternehmen deshalb zusätzlich zum In-



strument des Aufhebungsvertrages. Derartige Aufhebungsverträge sehen für das freiwillige Ausscheiden eines Arbeitnehmers eine finanzielle Abfindung vor und sie unterliegen - als individuelle Vereinbarung mit dem jeweils betroffenen Arbeitnehmer - weder den Selektionsvorgaben und Fristenregelungen des regulären Kündigungsschutzes noch den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates. Um sich dessen Unterstützung zu versichern und Störmanöver auszuschließen, hatte allerdings kein Unternehmen darauf verzichtet, den Betriebsrat zu beteiligen (Mendius/Schultz-Wild 1976: 470 f.): Trotz der formellen Entscheidungsautonomie der Unternehmensleitungen wurde den Betriebsräten ein mehr oder minder großer Einfluß auf die Abfindungsaktionen eingeräumt und über die konkreten Konditionen sind jeweils eigene Betriebsvereinbarung abgeschlossen worden.

Entsprechend unterschiedlich waren die konkreten Aufhebungsregeln und die Konditionen dieser Abfindungsangebote: Teilweise wurden sie als offene Angebote ohne jede Beschränkung an die Belegschaft insgesamt gerichtet, teilweise wurden sie - um ihre Inanspruchnahme besser steuern zu können - für einzelne Betriebsteile oder Arbeitnehmergruppen kontingentiert; teilweise behielt sich die Unternehmensleitung sogar für jeden Einzelfall ein Zustimmungsrecht vor. Die Abfindungssumme wurde in einigen Unternehmen proportional zum Einkommen des betreffenden Arbeitnehmers bemessen und nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt, in anderen gab es dagegen kaum eine nennenswerte Differenzierung zwischen den verschiedenen Belegschaftsgruppen (Mendius/Schulz-Wild 1976).<sup>38</sup> Als grundlegende Gemeinsamkeit läßt sich jedoch festhalten, daß die Abfindung zu großen Teilen lediglich aus der Abgeltung ohnehin tarifvertraglich gesicherter Ansprüche bestand (z.B. für entgangenen Urlaub), und daß formell kein Arbeitnehmer zur Annahme des Angebots gezwungen wurde.

Über diese Aufhebungsverträge wurden bei Opel 38% und bei VW 80% des Personalabbaus bewerkstelligt, der sich in den beiden Unternehmen bis Mitte 1975 auf immerhin 23% bzw. 26% der Ausgangsbelegschaftsstärke addierte (Köhler/Sengenberger 1983: 174). Der Rest erfolgte zum

---

38 Die Abfindungsangebote beliefen sich bei Opel und VW auf Beträge zwischen DM 5.000 und DM 10.000, was zur damaligen Zeit je nach Eingruppierung und Alter ca. 3 bis 4,5 durchschnittlichen Nettomonatsverdiensten entsprach.

größten Teil über die natürlichen Abgänge, die nur in vergleichsweise bescheidenem Umfang durch Frühverrentung älterer Arbeitnehmer forciert worden sind.

Trotz der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme der Abfindungsangebote war der Personalabbau insgesamt doch hochselektiv und führte in allen Unternehmen - unbeschadet der unterschiedlichen Aufhebungsregeln - zu einem mehr oder minder gleichen Muster: Frauen waren stärker betroffen als Männer, Arbeiter in höherem Maße als Angestellte, Un- und Angelernte mehr als Facharbeiter, die unmittelbar in der Fertigung tätigen Akkordlöhner stärker als die Zeitlöhner in der Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung; überall wo Ausländer in nennenswertem Umfang beschäftigt waren, traf sie der Personalabbau in überproportionalem Maße (Köhler/Sengenberger 1983: 173). Beim VW-Konzern z.B., der zwischen dem zweiten Quartal 1974 und Juli 1975 knapp 32.000 Arbeiter freisetzte, hatten die Ausländer daran einen Anteil von 41%, so daß ihr Anteil an den Lohnempfängern zwischen 1973 und 1975 von 18% auf 8% zurückging (Dombois 1976: 439 ff.).

Diese selektive Wirkung der Abfindungsangebote hatte vielfältige Gründe (siehe Dombois 1976: 448 ff.). Wichtig war dabei sicherlich, daß für den Fall, daß die Aktion nicht zum gewünschten Erfolg führen würde, Massenentlassungen als kollektive Bedrohung über allen Köpfen schwebte, wobei sich die verheirateten Frauen, die jüngeren Arbeitnehmer und die geringer qualifizierten Arbeitskräfte mit nur kurzer Betriebszugehörigkeit angesichts der vorherrschenden Kriterien einer sozialverträglichen Personalauswahl leicht ihr höheres Risiko ausrechnen konnten. Bei den ausländischen Mitarbeitern aus Nicht-EG-Staaten, von denen damals noch ein größerer Anteil nur mit einer betriebsbezogenen, befristeten Arbeitserlaubnis ausgestattet war, kam hinzu, daß die Bundesregierung angesichts der sich allgemein verschlechternden Arbeitsmarktlage die Arbeitsverwaltung zu einer rigideren Praxis bei der Verlängerung auslaufender Arbeitsgenehmigungen drängte, so daß der Aufhebungsvertrag unabhängig von betrieblichen Entlassungsabsichten gegen die Aussicht einer entschädigungslosen Beendigung des Arbeitsverhältnisses stand (Dohse 1976: 487 ff.).

Auch wenn es deshalb im Rahmen der Abfindungsaktionen 1974/75 in Einzelfällen zur unerwünschten Abwanderung qualifizierter Stammarbei-



ter gekommen ist, so entsprach die Selbstselektion der ausscheidenden Mitarbeiter doch im großen Ganzen durchaus den betrieblichen Auswahlpräferenzen. Und obwohl der Personalabbau insgesamt gegenüber dem Umsatzeinbruch und der Produktionsrücknahme einen deutlichen time lag aufwies, konnte mit Hilfe der Aufhebungsverträge doch - unter den gegebenen Bedingungen auch in relativ kurzer Zeit - ein erhebliches Anpassungsvolumen erzielt werden.

Als die Automobilkonjunktur 1980/81 wieder eine kurze Schwächeperiode zeigte, griffen die Unternehmen zunächst wieder auf Kurzarbeit zurück und, soweit diese zur Personalanpassung nicht ausreichte, erneut zu Aufhebungsverträgen und Frühverrentungen. Konnten auf diese Weise in den Krisenjahren 1974/75 und 1980/81 Massenentlassungen vermieden werden, so kam es auch in der Folgezeit zu keinen betriebsbedingten Entlassungen. Auch die Frühverrentungsaktionen, die während dieser Zeit weiterliefen, erfolgten weniger zur quantitativen Personalanpassung als vielmehr zur Verbesserung der Altersstruktur der Belegschaften und als soziales Angebot an interessierte Mitarbeiter. Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, daß es seit Anfang der 80er Jahre aufgrund der erfolgreichen Produkt- und Absatzpolitik nicht nur zu keinen gravierenderen Personalüberhängen mehr gekommen ist,<sup>39</sup> sondern insgesamt sogar zu einer weiteren Beschäftigungsausweitung.

Die Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit seit Mitte der 70er Jahre, die zunächst vornehmlich durch Einführung von (zusätzlichen) Freischichten umgesetzt wurde und an der trotz der Differenzierungsmöglichkeiten rund 90% der Beschäftigten im gleichen Umfang teilhaben, dürfte dabei nicht ohne Einfluß geblieben sein. Eine genaue Quantifizierung des Effekts ist nicht möglich, nicht zuletzt weil angesichts der qualitativen Veränderung des Produkts die Entwicklung der Arbeitsproduktivität kaum verzerrungsfrei zu bestimmen ist.<sup>40</sup> Zum anderen dient in der bundesdeutschen Automobilindustrie die tarifliche Arbeitszeit seit jeher lediglich als Bezugspunkt für eine sowohl nach unten wie nach oben je nach Produktionser-

---

39 Der Produktionsrückgang 1984 war streikbedingt; die durch die umweltpolitische Diskussion hervorgerufenen Absatzstockungen um die Jahreswende 84/85 ebenso wie die Abschwächung im Jahre 1988 waren nur kurzfristiger Natur.

40 Auch die in Tabelle 7 ausgewiesene Zeitreihe der Arbeitsproduktivität kann nur als grobe Annäherung gewertet werden.

fordernis mehr oder minder stark schwankende tatsächliche Arbeitszeit (vgl. Köhler/Sengenberger 1983: 274 ff. sowie Tabelle 8).

Gleichzeitig mit der Verkürzung der regulären Arbeitszeit sind in der Automobilindustrie das traditionelle Zwei-Schichtsystem und die 5-Tage-Woche in Bewegung geraten: Für die Kunststofffertigung bei Opel z.B. wurde im Frühjahr 1988 zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Vereinbarung getroffen, wonach im Bedarfsfall der kontinuierliche Schichtbetrieb auch auf den Samstag ausgeweitet werden kann, wodurch sich die Betriebszeit von 120 auf 139,5 Wochenstunden ausweiten läßt. Im neuen BMW-Werk in Regensburg wird sogar ein gänzlich neues Modell praktiziert; hier gilt für alle Mitarbeiter der Produktion eine 36-Stunden-Woche, bei der an vier aufeinander folgenden Tagen jeweils eine 9-Stunden-Schicht geleistet wird und der Schichtplan den Samstag voll miteinbezieht, wodurch die Betriebszeit gegenüber üblichen Schichtmodellen um 35% ausgedehnt wird. Auch die Nachschicht hält verstärkt Einzug in die Automobilproduktion: So ist bei VW in Wolfsburg - wo ebenfalls über die Einführung von Samstagsarbeit diskutiert wird - zunächst befristet bis Ende 1990 eine für den einzelnen Mitarbeiter auf einen Zeitraum von max. drei Monaten begrenzte Nachtschicht vereinbart worden, und im Karosserie-werk von Opel in Bochum werden seit April dieses Jahres auf Dauer 700 Beschäftigte ständig in Nachtschicht arbeiten.<sup>41</sup>

Sowohl Samstagsarbeit als auch Nachtschicht wird von der Gewerkschaft abgelehnt. Die betroffenen Betriebsräte haben dennoch jeweils zugestimmt: Bei Opel war zuvor mehr oder minder direkt mit der Produktionsverlagerungen in ausländische Zweigwerke gedroht worden. Hier wie bei BMW drückte zudem die hohe Arbeitslosigkeit in der Region und bei VW wird ohnehin ein Programm forcierter Kosteneinsparungen durch Personalabbau und Verringerung der Fertigungstiefe gefahren, so daß sich die Betriebsräte außerstande sahen, das mit den neuen Schichtsystemen verbundene Angebot zusätzlicher Arbeitsplätze in den Schichtbetrieben aus-

---

41 Bei Opel erhalten die Nachtschichtarbeiter nicht nur DM 700,- mehr Lohn, sondern auch sieben zusätzliche Urlaubstage, woraus sich für diesen Belegschaftsteil rechnerisch schon jetzt eine 36-Stunden-Woche ergibt.

zuschlagen.<sup>42</sup> Den Unternehmen ermöglichen diese neuen Arbeitszeitsysteme nicht nur eine höhere Anlagenauslastung, sie erlauben auch eine leichtere interne Anpassung des Arbeitszeitvolumens an kurzfristige und kurzzeitige Bedarfsschwankungen. Damit werden nicht nur die Amortisationszeiten für die Anlageninvestitionen verkürzt, vielmehr ergibt sich über die (an der verfügbaren Faktorausstattung und nicht am Faktorbedarf ansetzenden) besseren Auslastungssteuerung ein positiver Produktivitätseffekt, der arbeitssparend wirkt und so den Beschäftigungseffekt der Arbeitszeitverkürzung vermindert.

Das interne Anpassungspotential beschränkt sich aber nicht allein auf das Arbeitszeitvolumen. Hinzu kommt die relative Offenheit der Aufgabenabgrenzung im Arbeitsvertrag und der begrenzte Umfang von "innerbetrieblichen Demarkationslinien" zwischen verschiedenen Arbeitsaufgaben, wodurch - unbeschadet der Kündigungsschutzbestimmungen für den Fall einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen - interne Umsetzungen von Arbeitskräften auf neue oder andere Arbeitsplätze vergleichsweise leicht möglich sind. Mag der Druck von Gewerkschaft und Betriebsräten auf eine Verstetigung der Personalpolitik eine der Ursachen für den Wechsel in der Produktstrategie auch bei den Massenherstellern hin zu höherwertigen und nach den Kundenwünschen differenzierten Automobilen gewesen sein (vgl. Mendius/Sengenberger 1976; Streeck 1985), so war und ist die vergleichsweise hohe interne Flexibilität der Personalanpassung wichtig für die relativ konfliktfreie Bewältigung des damit einhergehenden technischen/organisatorischen Umstellungsprozesses (vgl. Jürgens/Malsch/ Dohse 1989).

Die damit verbundene weitere Automatisierung und zunehmende Vernetzung der einzelnen Fertigungsschritte ließ sowohl die Kapitalintensität als auch die Störanfälligkeit der Produktion ansteigen. Um hier nun wiederum die Stillstandszeiten zu begrenzen, ist eine leichte Umsetzbarkeit von Beschäftigten nicht nur im Reorganisationsprozeß gefordert, vielmehr geht es auch um eine möglichst hohe Einsatzflexibilität innerhalb der je-

---

42 Bei Opel haben die neuen Nachtschichtarbeitsplätze aber nicht nur großes Interesse bei vielen Belegschaftsangehörigen gefunden, sondern auch zu massiven Kontroversen geführt, so daß bei der letzten Betriebsratswahl oppositionelle IG Metall-Mitglieder mit einer eigenen Liste gegen die alten Betriebsräte auf der offiziellen IG Metall-Liste kandidierten.

weils gegebenen Strukturen, um die bessere Ausschöpfung des Qualifikationspotentials der unmittelbaren Produktionsarbeiter und um die verstärkte Mobilisierung von Selbstkontrolle. Um dies zu erreichen, vollzog und vollzieht sich in der Automobilindustrie eine zumindest partielle Abkehr von den überkommenen tayloristischen Mustern der aufsplitternden Arbeitsteilung (Kern/Schumann 1984). So findet eine Re-Integration von Fertigungs- und Instandhaltungsaufgaben statt, Gruppenarbeit wird in weiten Bereichen zum tragenden Organisationsprinzip und Akkordarbeit wird zunehmend von Arbeit im Prämienlohn abgelöst. Auch dieser - in jüngster Vergangenheit unter Produktivitätsgesichtspunkten von Seiten des Managements vorangetriebene - Prozeß wird von den Arbeitnehmervertretungen nicht blockiert, sondern eher unterstützt, kommt er doch älteren humanisierungspolitischen gewerkschaftlichen Forderungen nach Aufgabenanreicherung und belastungsminderndem Arbeitswechsel zwischen breit qualifizierten Arbeitnehmern entgegen (vgl. Muster 1984: 21 ff.).<sup>43</sup>

Begünstigt wird dieser Prozeß nicht zuletzt durch die Verfügbarkeit einschlägig qualifizierter Facharbeiter: Die Automobilindustrie, die entsprechende Fachkräfte bis Anfang der 80er Jahre schwerpunktmäßig nur in den Bereichen der sogenannten indirekten Produktion (Wartung, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung) einsetzte, hatte dank der Leistungsfähigkeit des dualen Berufsbildungssystems und aufgrund ihrer starken Stellung auf dem Arbeitsmarkt so gut wie nie Probleme in der Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften. Gegen Ende der 70er Jahre war sie - nicht zuletzt auch auf Druck der öffentlichen Meinung und auf Drängen von Gewerkschaft und Betriebsräten - sogar gehalten, ihre Beteiligung an der Berufsausbildung über den unmittelbaren eigenen Bedarf hinaus auszuweiten. Bei den großen Automobilherstellern ist der Anteil Auszubildender an der Belegschaft, der noch bis zu Beginn der 70er Jahre bei lediglich rund 2,5% gelegen hatte, bis 1988 denn auch auf ca. 4,2% angestiegen.<sup>44</sup>

---

43 Die Einführung von Gruppenarbeit traf und trifft allerdings - wegen Befürchtungen hinsichtlich einer damit einhergehenden Schwächung der Organisations- und Interessenvertretungsmöglichkeiten - in der Gewerkschaft und bei Betriebsräten auf organisationspolitische Vorbehalte (Windolf 1985:16 ff.; Streeck 1985: 41 ff.)

44 Die genannten Zahlen dürfen nur als Orientierungsgrößen interpretiert werden, da sie aus unterschiedlichen Quellen stammen und sich auf eine unterschiedliche Basis beziehen (Arbeitsstättenzählung 1970 bzw. Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit).

Ausgebildet wurde zwar ohne eine explizite Übernahmegarantie in ein anschließendes Beschäftigungsverhältnis, die meisten Auszubildenden wurden aber dennoch im Anschluß an ihre Prüfung eingestellt, wenn auch z.T. zunächst nicht in die traditionellen Facharbeiterbereiche, sondern in die unmittelbare Produktion.

Auch wenn die neue, stärker aufgabenintegrierende Arbeitsorganisation nicht mit gravierenden Qualifikationsaufwertungen der Produktionsarbeit insgesamt verbunden ist, so scheint sich in der bundesdeutschen Automobilindustrie insgesamt doch eine Form der Arbeitsorganisation durchzusetzen, die in ihrer Technikorientierung und Ausrichtung auf vermehrten Einsatz beruflich qualifizierter Facharbeiter im internationalen Vergleich als Sonderentwicklung eingestuft werden kann (Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 357 ff.). In der Automobilindustrie dürften damit trotz der anstehenden neuen Rationalisierungsrunde die Beschäftigungsaussichten für die qualifizierten Arbeitskräfte durchaus positiv sein; der aber auch hier zu erwartende Personalabbau wird vornehmlich zu Lasten der geringer Qualifizierten gehen.



## **5. Unterschiede und Gemeinsamkeiten - eine vergleichende Zusammenfassung**

In der Stahlindustrie wie auch in der Automobilindustrie hat sich seit Mitte der 70er Jahre ein grundlegender Wandel vollzogen. In beiden Branchen erwies sich der Absatzeinbruch 1974 als Zäsur in der Entwicklung. Während er jedoch in der Stahlindustrie eine säkulare Trendwende markierte, die in eine drastische Rücknahme der Produktionskapazität einmündete, forcierte er in der Automobilindustrie die Erneuerung des Produktionsprogramms und leitete damit eine neue Wachstumsperiode ein. Dies ist der grundlegende Unterschied zwischen den beiden Branchen, der die unterschiedliche Beschäftigungsentwicklung und zu einem Gutteil auch die unterschiedlichen Anpassungsformen erklärt. Daß die Arbeitnehmer in der Stahlindustrie schon länger über weitergefaßte Mitbestimmungsrechte verfügen, scheint demgegenüber eher von zweitrangiger Bedeutung zu sein. Dies wiederum liegt aber auch in der Form begründet, in der sich Betriebsräte und Gewerkschaft dieser Mitbestimmungsrechte bedienen, und an den Zielen, die sie in der Auseinandersetzung um Richtung, Geschwindigkeit und Ausmaß der Beschäftigungsanpassung verfolgen.

Im Vordergrund ihres Interesses stand und steht der Erhalt der Arbeitsplätze. Dennoch stellen sie sich nicht grundsätzlich gegen einen wirtschaftlich bedingten Personalabbau. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die Rationalisierungseffekte technischer und organisatorischer Neuerungen, dies gilt aber auch für die Arbeitsplatzverluste infolge von Kapazitätsstilllegungen. So sehen Betriebsräte und Gewerkschaft aufgrund des auf den Unternehmen lastenden Wettbewerbsdrucks nicht nur keine Möglichkeit, sich Rationalisierungsvorhaben auf Dauer zu widersetzen; im Gegenteil: Sie sind i.d.R. auch bereit, diesen Prozeß mitzutragen, und teilweise sind sie es sogar, die zu entsprechenden Modernisierungsinvestitionen auffordern. Voraussetzung ihrer Kooperationsbereitschaft - in der Stahlindustrie wie in der Automobilindustrie - war und ist, daß Personaleinsparungen zeitlich gestreckt erfolgen und daß die betroffenen Arbeitnehmer bei einem Arbeitsplatzverlust finanziell entschädigt bzw. abgesichert werden. Ihrer Forderung nach Gewährleistung von Ersatzarbeitsplätzen fehlte



demgegenüber lange Zeit eine konzeptionelle Untermauerung und (damit) unter den gegebenen Bedingungen auch die Durchsetzungschance.<sup>45</sup>

Für die Automobilindustrie ist allerdings durchaus zu vermuten, daß die personalpolitischen Restriktionen durch Arbeitsrecht, Mitbestimmung und gewerkschaftliche Verhandlungsmacht, die eine beliebige Anpassung des Beschäftigungsvolumens an zyklische Absatzschwankungen verhindern, dazu beigetragen haben, daß hier auch die sogenannten Massenhersteller ihre Wettbewerbschance weniger in einem Rationalisierungswettbewerb um die günstigste Kostenstruktur, als vielmehr in einer Strategie der qualitativen Produkterneuerung gesucht haben. Wenn demgegenüber die Stahlindustrie - schon vor dem Einbruch 1974 - ihre Zukunft in einer durchgreifenden Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategie gesehen hat und auf die veränderte Wettbewerbssituation in der Folgezeit mit einer Rücknahme der Produktionskapazitäten reagieren mußte, dann ist diese unterschiedliche Weichenstellung wohl nur zum geringeren Teil auf die freie Managemententscheidung der jeweiligen Unternehmensführungen und auf die Unterschiede in den institutionellen Rahmenbedingungen der industriellen Beziehungen zwischen den beiden Branchen zurückzuführen, sondern zum größeren Teil auf die (EG-)politisch gesetzten Ziele eines abgestimmten Kapazitätsabbaus im Stahlbereich und auf die unterschiedlichen Modernisierungspotentiale der jeweiligen Produkte.

Zwar hat auch die Stahlindustrie durch eine Erhöhung des Edelstahlanteils und die Entwicklung von Sonderstählen, durch den Ausbau der Oberflächenbehandlung und durch die Entwicklung besonderer Stahlprofile- und -bleche ihr "Stammprodukt" weiterentwickelt und damit neue Nachfrage an sich gezogen; verglichen mit den entsprechenden Möglichkeiten, die das Automobil als ungleich komplexeres Produkt für eine up-market Politik bietet, sind der Stahlindustrie hier aber relativ enge Grenzen gesetzt. Gleichzeitig sind Produktinnovationen im Stahlbereich häufig auch unmittelbar mit beschäftigungsmindernden Prozeßinnovationen verbunden, während die Produktentwicklung im Automobilbau zu einem Anwachsen der immer noch personalintensiven Montagearbeiten führt. Das stärkere Engagement der Stahlunternehmen in der Weiterverarbeitung

---

45 Mit dem Vorschlag der Beschäftigungsgesellschaft und den neuen Rationalisierungsschutzabkommen wird diese Forderung mittlerweile konzeptionell untermauert und forciert.

gleichet jedenfalls eher einem grundlegenden Neuanfang, der denn auch in starkem Maße über eine diversifizierende Kapitalbeteiligung und weniger über die Weiterentwicklung der alten Unternehmensbereiche erfolgte.<sup>46</sup> Dementsprechend begrenzter war innerhalb der Stahlindustrie die Möglichkeit, durch Rationalisierung und Stillegung freigesetzte Arbeitskräfte mit anderen Aufgaben zu beschäftigen. Ob angesichts dieser Umstände ein stärkerer Druck der Arbeitnehmer auf den Erhalt der Arbeitsplätze zu einer höheren Gewichtung interner Beschäftigungsumschichtungen hätte führen können, ist zu bezweifeln; da in Zeiten des zur Konfrontation zugespitzten Interessenkonflikts dieser Druck keineswegs geringer war als in der Automobilindustrie, läßt sich vielmehr vermuten, daß ihr geringerer beschäftigungspolitischer Erfolg genau auf diese ungünstigeren Rahmenbedingungen zurückzuführen ist.

Zentrale Gemeinsamkeit bei allen Unterschieden zwischen den beiden Branchen ist die Tatsache, daß es auch in zugespitzten Krisensituationen weder in der Automobil- noch in der Stahlindustrie zu nennenswerten Massenentlassungsaktionen kam. In beiden Branchen griff man statt dessen zunächst jeweils auf Kurzarbeit und den Verzicht auf Ersatz der "natürlichen Abgänge" zurück. Der darüber hinausgehende Personalabbau wurde dann in der Automobilindustrie vornehmlich über freiwillige Aufhebungsverträge und in der Stahlindustrie durch sozialplangestützte Frühverrentungen erreicht. Daß es zu dieser zeitlich gestreckten und sozial abgefederten Form des Personalabbaus und nicht zu kurzfristig wirksamen Massenentlassungen kam, dürfte nun in der Tat nicht zuletzt auf die bestehenden gesetzlichen Kündigungsschutzbestimmungen und den Einfluß der mit Mitbestimmungsrechten ausgestatteten aber auch mit massiven Arbeitsauseinandersetzungen drohenden Gewerkschaft und Betriebsräte zurückgehen. Diese Einflüsse wurden und werden aber in beiden Branchen wirksam, auch wenn die institutionellen Einwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter in der Stahlindustrie Mitte der 70er Jahre noch deutlich weiter gefaßt waren als in der Automobilindustrie. Die unterschiedliche Schwerpunktsetzung in der Wahl der Anpassungsinstrumente ist deshalb wiederum vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu interpretieren.

---

46 Auch die (vergleichsweise spät und in sehr unterschiedlichem Maße einsetzen- den) Diversifizierungsbestrebungen der Automobilunternehmen laufen vornehmlich über die Akquisition anderer Unternehmen.

Wenn in der Stahlindustrie den Frühverrentungen im Rahmen von Sozialplänen der zentrale Stellenwert zukommt, so wohl vor allem deshalb, weil hier die konjunkturellen Schwächeperioden nur als jeweils befristete Beschleunigung in einem schon früher einsetzenden säkularen Prozeß der Personaleinsparung wirksam wurden. Auch wenn der Nachfrageeinbruch 1974 zunächst durchaus nicht unmittelbar als grundlegender Trendumschwung interpretiert wurde, so war doch relativ rasch klar, daß es - unbeschadet des zunächst noch fortgesetzten Kapazitätsausbaus - zur wirtschaftlichen Konsolidierung eines zusätzlichen Personalabbaus bedurfte. Als dann Mitte der 80er Jahre auch noch die Produktionskapazitäten zurückgenommen werden mußten, waren weitere massive und auf Dauer angelegte Freisetzungen unvermeidbar. Für alle Beteiligten war es jedenfalls schon frühzeitig offenkundig, daß es in der Stahlindustrie nicht um kurzfristige zyklische Beschäftigungsanpassungen ging, sondern um einen Personalabbau im Rahmen umfassender Sanierungskonzepte.

Die Arbeitnehmersvertreter mußten dementsprechend ein Interesse daran haben, diesen längerfristigen Prozeß in möglichst verbindlich geregelten Bahnen zu halten, wobei ihnen das Betriebsverfassungsgesetz mit dem verbrieften Anspruch auf eine abgestimmte Sozialplanregelung im Falle grundlegender Betriebsänderungen auch ein juristisches Durchsetzungsmittel an die Hand gab. Gleichzeitig sah sich die Regierung aus einer Vielzahl von Gründen gezwungen, diesen Konsolidierungsprozeß finanziell zu stützen.<sup>47</sup> Damit wiederum war der ökonomische Handlungsspielraum für eine aufwendigere und zeitlich gedehntere Form der Personalanpassung gegeben, der es auch den Unternehmen, die kurz vor der Konkurschwelle standen, erlaubte, auf diesen Weg einzuschwenken.

In dem Maße, wie die Frühverrentung zum dominierenden Instrument der Personalfreisetzung wurde, konzentrierte sich der Personalabbau paradoxerweise auf die arbeitsrechtlich und institutionell am besten geschützte Personengruppe, nämlich auf die älteren (gesundheitlich beeinträchtigten)

---

47 Dazu zählen sicherlich die besondere regionale Ballung der Stahlindustrie mit der daraus resultierenden durchschlagenden Bedeutung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der betroffenen Regionen und die durch öffentliche Subventionen in anderen Ländern massiv verzerrte internationale Wettbewerbssituation.

Beschäftigten mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer, was unter Leistungsgesichtspunkten weitgehend den betrieblichen Selektionspräferenzen entsprach. Aber auch die betroffenen Arbeitnehmer hatten - belastungsbedingt - i.d.R. ein hohes Eigeninteresse an einem finanziell abgesicherten vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben. Diese Personengruppe stellte somit zwar trotz ihres besonderen Schutzes einen wesentlichen Teil der für die notwendige Personalanpassung erforderlichen Manövriermasse dar, die Ausgleichszahlungen stellten jedoch sicher, daß die Flexibilitätskosten der Personalanpassung nicht (allein) zu Lasten dieser Personengruppe individualisiert, sondern zu großen Teilen kollektiv, d.h. betrieblich oder von öffentlichen Kassen, getragen wurden.

In der Automobilindustrie stellte sich die Situation Mitte der 70er Jahre ganz anders dar: Zwar war hier der Absatzrückgang ähnlich massiv wie in der Stahlindustrie, die Branchenkonjunktur war aber alles andere als einheitlich. Während die Unternehmen, die für das qualitativ und preislich höherwertige Marktsegment produzieren, vom Absatzeinbruch 1974 relativ wenig erfaßt wurden, waren die sogenannten Massenhersteller um so stärker betroffen. Auch wenn viele Faktoren dafür sprachen, so stellte sich der Konjunktureinbruch durchaus nicht zwingend als Einstieg in eine existentielle Branchenkrise dar. Namentlich für den größten Massenhersteller wurden die Schwierigkeiten mehr oder minder einhellig auf gravierende Managementfehler in der Markt- und Produktpolitik zurückgeführt. Das Beispiel der vergleichsweise erfolgreichen Hersteller mag denn auch die Einschätzung gefördert haben, daß es sich bei dem Nachfrageeinbruch auf dem Massenmarkt lediglich um eine vorübergehende Schwächeperiode handelte, die sich durch geeignete Kurskorrekturen in der Modellpolitik überwinden ließe.

Damit waren in der Automobilindustrie - anders als im Stahlbereich - die Zukunftsperspektiven weit offener. Allerdings sahen sich die Automobilunternehmen wegen der großen Bedeutung der Personalkosten zu einer möglichst raschen Anpassung der Belegschaftsgröße an die gesunkene Produktion gedrängt. Angesichts der bestehenden Entlassungsbarrieren war somit das Ausweichen des Managements auf Aufhebungsverträge durchaus naheliegend, handelt es sich dabei doch gegenüber sozialplangestützten Frühverrentungen um die eindeutig schnellere und billigere Alternative. Warum die Belegschaftsvertreter und die Gewerkschaft diesen Weg mitgingen, ist unklar. Ein Grund mag in der damals bestehenden Un-

sicherheit bezüglich der rechtlichen Erzwingbarkeit von Sozialplänen gelegen haben (Mendius/Schultz-Wild 1976: 479); hinzu kam, daß zum damaligen Zeitpunkt für die Automobilindustrie keine Aussicht auf eine öffentliche Beteiligung an entsprechenden Sozialplankosten bestand und daß die Gewerkschaft wohl auch nicht die damals gerade laufende Diskussion um die Einführung der Mitbestimmung außerhalb des Montanbereichs durch Kompromißlosigkeit in dieser Frage stören wollte (Streeck 1984). Ein weiterer Grund mag auch darin gelegen haben, daß die Beschäftigten der Automobilindustrie aufgrund der in Relation zur Stahlindustrie weniger belastenden Arbeitsbedingungen an Frühverrentungen ein geringeres eigenständiges Interesse hatten. Jedenfalls haben sich Aufhebungsverträge in der Automobilindustrie auch in der konjunkturellen Schwächephase 1980/81 als kompromißfähige Form des Personalabbaus erwiesen.

Anders als in der Stahlindustrie traf in der Automobilindustrie der vornehmlich zyklische Personalabbau primär die am wenigsten geschützten Belegschaftsteile: Frauen, Ausländer und die gering qualifizierten Beschäftigten mit kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer. Auch hier entsprach das Ergebnis der strukturell gesteuerten Selbstselektion bei der freiwilligen Inanspruchnahme der Aufhebungsangebote also wiederum weitgehend den betrieblichen Präferenzen. Soweit die Abfindungszahlungen nur bestehende tarifliche Ansprüche abgegolten haben und abgesehen von den Fällen, in denen die betroffenen Beschäftigten aufgrund ihrer Jugend, ihrer Gesundheit und ihrer Qualifikation eine rasche Anschlußbeschäftigung gefunden haben, hatte in der Automobilindustrie - anders als in der Stahlindustrie - der von der Personalanpassung betroffene Personenkreis auch die damit verbundenen Flexibilitätskosten zu tragen. Erst als und in dem Maße wie es in der Folgezeit gelang, durch eine flexiblere Produkt- und Produktionsstrategie den Nachfrageschwankungen auf dem Absatzmarkt entgegenzuwirken, wurde ein Teil der Flexibilitätskosten als betriebliche Organisations- und Technikkosten übernommen.

Stärkere Parallelitäten zwischen den beiden Branchen zeigen sich dagegen wieder in der Arbeitszeitfrage und hinsichtlich des Wandels der betrieblichen Qualifizierungspolitik. Während Kurzarbeit und Überstundenabbau in beiden Branchen als Instrumente mit hohem Stellenwert zum Ausgleich kurzfristiger oder als kurzfristig vermuteter, nachfrageseitig bedingter Unterauslastungen genutzt werden, wurde die allgemeine Arbeitszeitverkürzung zum Ausgleich von Rationalisierungseffekten und Kapazitätsein-



schränkungen in beiden Branchen nur zögerlich eingeführt. Willigte die Arbeitgeberseite hier überhaupt erst nach massivem Druck der Arbeitnehmerseite ein, so wurde der kompensierende Beschäftigungseffekt der Arbeitszeitverkürzung durch die gleichzeitige Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation und durch Mehrarbeit zumindest teilweise wieder aufgehoben. Insbesondere in der Automobilindustrie wird die Option flexibler Arbeitszeitarrangements zunehmend dafür genutzt, die Kapazitätsauslastung wieder mehr über das verfügbare Arbeitspotential und weniger über den absatzseitig bestimmten Faktorbedarf zu steuern.

Zur Anpassung der Qualifikation der Beschäftigten an die veränderten Anforderungen der modernisierten Produktionstechnik und -organisation schließlich sind in beiden Branchen zwar auch die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten ausgeweitet worden; nicht zuletzt auch auf öffentlichen und gewerkschaftlichen Druck haben die Unternehmen aber vor allem ihr Engagement in der Berufsausbildung Jugendlicher - z.T. deutlich über den unmittelbaren betrieblichen Bedarf hinaus - verstärkt. Dies hat zu einem Qualifikationsschub und zu einer für die Zukunft entscheidenden qualitativen Verbesserung der Belegschaftsstruktur beigetragen: Sowohl in der Automobilindustrie als auch in der Stahlindustrie besteht heute ein Qualifikationsreservoir, das im internationalen Vergleich trotz verschiedener Engpässe einen relativ großen Spielraum für den Einsatz hochmoderner Produktionstechnologien und die Einführung hochrationeller Organisationsstrukturen läßt. Andererseits steht der damit verbundene Bedeutungsverlust der gerade in der Automobil- und Stahlindustrie tradierten Form der Anlernqualifizierung in gewisser Weise für eine stärkere Gewichtung der externen Zuführung von Qualifikation bzw. Qualifikationspotential: Für die älteren Mitarbeiter und für die alte Belegschaft jedenfalls dürfte diese Gewichtsverlagerung von Weiterbildung zu Ausbildung mit einer relativen Verschlechterung ihrer beruflichen Perspektiven verbunden sein. Inwieweit die neueren Rationalisierungsschutzabkommen dazu führen werden, daß im Beschäftigungsinteresse der älteren Belegschaftsteile die interne Qualifikationsanpassung durch Weiterbildung und Umschulung wieder ein größeres relatives Gewicht erhält, muß abgewartet werden.

Insgesamt vollzog und vollzieht sich also die Modernisierung der Produktionsstrukturen in der bundesdeutschen Stahl- und Automobilindustrie - unbeschadet grundlegender Konflikte - in durchaus kooperativer Form. Gestützt wird diese Zusammenarbeit durch institutionelle und konkur-

renzwirtschaftliche Handlungszwänge, getragen wird sie von einer zumindest partiellen Konvergenz der Beteiligteninteressen. Wenn in der Automobilindustrie der stabilisierende Einfluß von Arbeitsrecht und Mitbestimmung auf die betriebliche Personalpolitik mit dazu beigetragen haben mag, daß eine Produkt- und Marktstrategie eingeschlagen wurde und umgesetzt werden konnte, die in eine bislang positive Beschäftigungsentwicklung einmündete, so war den Arbeitnehmern in der Stahlindustrie dieser Erfolg trotz der beträchtlichen öffentlichen Finanzierungshilfen aus den benannten Gründen versagt. Der institutionelle Kontext - hier begrenzt auf die arbeitspolitische öffentliche Regulierung und das System der industriellen Beziehungen - kann die betrieblichen Anpassungsreaktionen auf konkurrenzwirtschaftliche Anpassungszwänge also nur insoweit beeinflussen, wie die sonstigen Rahmenbedingungen unterschiedliche Anpassungsoptionen offenhalten. Auch in der Stahlindustrie konnte jedoch zumindest eine soziale Absicherung oder zumindest doch eine gewisse finanzielle Entschädigung der unmittelbar von den Personaleinsparungen betroffenen Arbeitnehmer und eine zeitliche Streckung der jeweils von den Unternehmensleitungen geplanten Abbaumaßnahmen erreicht werden.

Ohne daß daraus abgeleitet werden kann, daß hier jeweils das optimale Verhältnis von Beschäftigungsstabilität und Wettbewerbskraft gefunden worden ist, zeigen die Beispiele doch, daß im kontrollierten Konflikt widerstreitender Interessen Lösungen gefunden werden können, die nicht nur beiden Zielen Rechnung tragen, sondern u.U. sogar die vermeintliche Zielkonkurrenz in ein Komplementaritätsverhältnis umwandeln. Die arbeitspolitischen Regulierungen und die kooperativen Strukturen der bundesdeutschen industriellen Beziehungen stellen denn auch eine produktive Ressource für den anstehenden weiteren Wandlungsprozeß dar. Zentraler Konfliktpunkt wird weniger die weitere Modernisierung und Rationalisierung der Produktion in den beiden Branchen sein, als vielmehr die Frage der Arbeitszeit und ihres Stellenwerts in der Auseinandersetzung um den Erhalt der Beschäftigung, sowie die Frage nach der Verbindung von Rationalisierung und Verantwortung für die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen.



## Literatur

- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D. (1986): Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, 37. Jg., Heft 2/3, S. 191-206.
- Arthur Andersen & Co./Wildemann, H. (1988): Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft. Ergebnisse einer Delphi Studie, Druckschrift, Frankfurt a.M.
- Arbeitgeberverband Eisen und Stahl (1987/89): Jahresberichte 84/85, 85/86, Düsseldorf.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (1987): Stellungnahme "Gegen Massenentlassungen und regionale Zerstörung: Gesellschaftliche Steuerung der Stahlindustrie - Vorschläge zur Sicherung der Stahlstandorte", in: Memo-Forum Nr. 11, Bremen.
- Bahn Müller, R. (1985): Der Streik. Tarifkonflikt um Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie 1984, Hamburg.
- Bispinck, R. (1990): Tarifbewegungen im Jahre 1990, in: WSI-Mitteilungen 43. Jg. Heft 3, S. 126-146.
- Bosch, G. (1989): Beschäftigungspläne in der Praxis, in: WSI-Mitteilungen 42. Jg., Heft 4, S. 197-206.
- Dohse, K. (1976): Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk, in: Leviathan 4. Jg. Heft 4, S. 485-493.
- Dombois, R. (1976): Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise, in: Leviathan 4. Jg. Heft 4, S. 432-464.
- Drexel, I./Nuber, Chr. (1979): Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt a.M./New York.
- Esser, J./Fach, W./Väth, W. (1983): Krisenregulierung. Zur politischen Durchsetzung ökonomischer Zwänge, Frankfurt a.M.
- Esser, J./Väth, W. (1987): Overcoming the Steel Crisis in the Federal Republic of Germany 1975-1983, in: Y. Mény/V. Wright (Hrsg.), The Politics of Steel: Western Europe and the Steel Industry in the Crisis Years (1974-1984), Berlin, New York.
- Gröber, W./Zimmermann, G. (1984): Notfalls machen wir mit dem Nein ernst, in: Buhmann, H./Lucy, H./Weber, R. u.a. (Hrsg.), Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg, S. 94-108.
- Hautsch, G./Semmler, B. (1979): Stahlstreik und Tarifrunde 78/79, in: Soziale Bewegungen. Analyse und Dokumentationen des IMSF Heft 7, Frankfurt a.M.
- Hemmer-Krüger, Chr./Veldhues, B. (1989): Strukturergebnisse der Arbeitsstättenzählung vom 25. Mai 1987, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 7, S. 420-431.

- Hoff, A. (1984): Assessing Investment-Related Medium-Term Manpower Needs: A Case Study from the German Automobile Industry, Discussion Paper IIM/LMP 84-3, Wissenschaftszentrum Berlin.
- IG Metall (1983): Forderungen der IG Metall zur Strukturpolitik in der Stahlindustrie. Beschluß des Vorstandes der IG Metall vom 14. März 1983, abgedruckt in: IG Metall (Hrsg.), Zur Situation bei Eisen und Stahl - Zur Vergesellschaftung der Stahlindustrie, Schriftenreihe der IG Metall Nr. 107, Frankfurt a.M., S. 94-100.
- IG Metall (Hrsg.) (1983), Zur Situation bei Eisen und Stahl - zur Neuordnung der Stahlindustrie in der BRD, Schriftenreihe der IG Metall Nr. 102, Frankfurt a.M.
- IG Metall (1985): Stahlpolitisches Programm der IG Metall, Beschluß des Vorstandes am 16. April 1985, abgedruckt in: IG Metall (Hrsg.), Zur Situation bei Eisen und Stahl - Zur Vergesellschaftung der Stahlindustrie, Schriftenreihe der IG Metall Nr. 107, Frankfurt a.M.
- IG Metall (1987): Beschäftigung sichern und neue Arbeitsplätze schaffen! Eine Rahmenkonzeption der IG Metall für eine Beschäftigungsgesellschaft Stahl, Frankfurt a.M.
- IG Metall (1987a): Argumente zur Stahltarifrunde 1987/88, Frankfurt a.M.
- Judith, R. (1983): Zur Situation in der Eisen- und Stahlindustrie, Rede auf der Stahlkonferenz der IG Metall am 24. Februar 1983 in Dortmund, abgedruckt in: IG Metall (Hrsg.), Zur Situation bei Eisen und Stahl - Zur Vergesellschaftung der Stahlindustrie, a.a.O., S. 11-22.
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin, Heidelberg, New York u.a.
- Jürgens, U./Reutter, W. (1989): Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie, in: N. Altmann/D. Sauer (Hrsg.), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a.M., New York.
- Kern, H./Schumann, M. (1984) Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Köhler, Chr./Sengenberger, W. (1983): Konjunktur und Personalanpassung. Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt a.M., New York.
- Krüger-Hemmer, Chr./Veldhues, B. (1989): Strukturergebnisse der Arbeitsstättenzählung vom 25. Mai 1987, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 7, S. 420-431.
- Landenberger, M. (1990): Sozialversicherung als Instrument der Arbeitsmarktpolitik (im Erscheinen), Berlin.

- Loderer, E. (1983): Die Vorschläge der IG Metall zur Bewältigung der Stahlkrise, Rede auf der Stahlkonferenz der IG Metall am 24. Februar 1983 in Dortmund, abgedruckt in: IG Metall (Hrsg.), Zur Situation bei Eisen und Stahl - Zur Vergesellschaftung der Stahlindustrie, S. 23-30.
- Maresch, (1986): Technische Modernisierung der Stahlindustrie in der Krise: Defizite in der Organisation der Arbeit?, Vortrag auf einer Arbeitstagung der Sozialforschungsstelle Dortmund am 13. Dezember 1986 in Dortmund.
- Mendius, H.-G./Sengenberger, W. (1976): Konjunkturschwankung und betriebliche Politik. Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation, in: ISF (Hrsg.), Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt a.M., S. 15-82.
- Mendius, H.-G./Schultz-Wild, R. (1976): Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat, in: Leviathan 4. Jg. Heft 4, S.465-484.
- Muster, M. (1984): Rationalisierung in der Automobilindustrie. Elend verwalten oder Arbeit der Zukunft gestalten?, in: Buhmann, H./Lucy, H./Weber, R. u.a. (Hrsg.), Geisterfahrt ins Leere. Roboter und Rationalisierung in der Automobilindustrie, Hamburg, S. 9-27.
- Russig, H. (1982): Ausgestaltung und Effektivität gesetzlicher Regelungen zum Kündigungsschutz und zur Statussicherung bei innerbetrieblichen Personalmaßnahmen, in: Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (Hrsg.), Statussicherung im Industriebetrieb. Alternative Regelungsansätze im internationalen Vergleich, Frankfurt, New York, S. 91-134.
- Semlinger, K. (1989): Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir, in: WSI-Mitteilungen, 42. Jg. Heft 9, S. 517-525.
- Streeck, W. (1984): Industrial Relations in West Germany. A Case Study of the Car Industry, London.
- Streeck, W. (1985): Introduction: Industrial Relations, Technical Change and Economic Restructuring, in: derselbe (Hrsg.), Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German Automobile Industry, Discussion Papers IIM/LMP 85-5, Wissenschaftszentrum Berlin, S. 1-57.
- Streeck, W. (1986): Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel: Das Beispiel der Automobilindustrie, Discussion Paper IIM/LMP 86-2, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Streeck, W./Hilbert, J./van Kevelaer, K.-H./Maier, F./Weber, H. (1987): Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.
- Subventionsbericht (1987): Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Finanzhilfen des Bundes und der Steuervergünstigungen für die Jahre 1985 bis 1986 (11. Subventionsbericht), Bundestagsdrucksache 11/1338.
- VDA - Verband der Automobilindustrie e.V. (1974 ff.): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, Frankfurt a.M.

- Werner, H./König, I. (1987): Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen in EG-Ländern und in Schweden, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 117, Nürnberg.
- Wienert, H. (1988): Veränderung der stahlwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ihr Einfluß auf die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland, Gutachten des RWI, Essen.
- Windolf, P. (1985): Industrial Robots in the German Automobile Industry - New Technology in the Context of Industrial Relations, in: W. Streeck ((Hrsg.), Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German Automobile Industry, Discussion Papers IIM/LMP 85-5, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie (1986): Stand und Entwicklung der Berufsbildung aus der Sicht der Eisen- und Stahlindustrie, Düsseldorf.
- Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahlindustrie (1987): Jahresbericht 1985/86. Arbeits- und Sozialwirtschaft, Düsseldorf.
- Wirtschaftswoche (1987): Montankonzerne - in Krisen gestählt, Heft Nr.14 vom 27. März, S. 54-77.

## Tabellenanhang

Tabelle 1: Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie<sup>\*)</sup>

Beschäftigte in der Eisen und Stahlindustrie <sup>1)</sup>							
Jahr	insgesamt	Arbeiter	Angestellte	gewerb. Azubis	kaufm./ techn. Azubis	Ausländer	
1960	417.328	345.396	60.373	8.768	2.791	-	
1961	420.568	344.376	64.345	8.551	3.296	-	
1965	398.991	314.799	71.095	9.176	3.921	-	
1970	374.428	282.413	78.111	8.913	4.991	39.392	
1974	343.995	256.839	74.374	8.954	3.828	51.937	
1975	330.808	243.977	74.016	9.273	3.542	46.672	
1976	324.015	237.860	73.182	9.623	3.350	43.534	
1977	307.967	224.314	70.722	9.677	3.254	40.204	
1978	299.684	218.010	68.609	9.941	3.124	37.845	
1979	297.223	217.053	66.653	10.357	3.160	39.385	
1980	288.228	209.118	65.418	10.458	3.234	39.269	
1981	269.244	194.155	61.703	10.144	3.242	36.474	
1982	251.754	179.859	58.502	10.141	3.252	33.317	
1983	227.913	161.460	53.518	9.851	3.084	28.867	
1984	215.453	150.919	51.089	10.266	3.179	24.656	
1985	213.957	150.880	49.489	10.343	3.245	24.840	
1986	201.450	140.690	47.562	10.010	3.188	24.074	
1987	186.268	128.692	45.301	9.343	2.932	22.615	
1988	181.410	126.289	43.976		11.145	22.938	
1989	179.876						

1) Angaben jeweils für das Jahresende

\*) incl. räumlich verbundener Betriebe (z.B. Schmieden, Gießereien, Preß- und Hammerwerke)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Außenstelle Düsseldorf

Tabelle 2: Rohstahlproduktion, Kapazität, Auslastung, Beschäftigte, Arbeitsstunden und Produktivität in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie

Jahr	Rohstahlproduktion			Beschäftigung		
	Ausstoß in Mio. Jato	Kapazität in Mio. Jato	Auslastung in %	Stahl- arbeiter <sup>1)</sup> in Tsd.	Arbeiter- stunden <sup>1)</sup> in Mio.	Arbeits- produktivität to/Std
1961	33,5	36,9	90,1	-	-	-
1965	36,8	45,5	80,9	-	-	-
1970	45,0	53,1	84,8	-	343,8	0,13
1974	53,2	60,4	88,1	174,0	312,3	0,17
1975	40,4	62,9	64,3	168,9	266,0	0,15
1976	42,4	65,8	64,4	163,5	268,3	0,15
1977	39,0	66,9	58,3	158,4	251,9	0,15
1978	41,3	68,9	59,9	151,2	243,0	0,16
1979	46,0	68,8	66,9	150,3	246,5	0,18
1980	43,8	66,9	65,5	148,2	237,2	0,18
1981	41,6	67,7	61,5	140,2	220,9	0,18
1982	35,9	67,7	53,0	131,4	197,5	0,18
1983	35,7	61,4	58,2	121,3	182,2	0,19
1984	39,4	51,6	76,3	110,9	177,6	0,22
1985	40,5	49,0	82,6	107,8	170,0	0,23
1986	37,1	47,2	78,7	104,6	159,8	0,23
1987	36,2	46,9	77,3	95,6	146,1	0,25
1988	41,0	46,8	87,6	91,2	142,0	0,29
1989	41,1	46,5	88,4	91,7	138,0	0,30

1) im EGKS-Bereich (Hochofen und Warmwalzwerke); jeweils Jahresdurchschnitt

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaft, eigene Berechnungen



Tabelle 3: Bestandsdynamik von Produktion, Produktionskapazität, Arbeitszeitvolumen und Beschäftigtenzahl in der Eisen- und Stahlindustrie

EGKS-Bereich				Eisen- und Stahlindustrie <sup>2)</sup>							
Zeit- raum	Rohstahl- pro- duktion	Rohstahl- kapazi- tät	Stahl- arbeiter 1)	Arbeiter- stunden	Arbeits- stunden je Stahl- arbeiter	Beschäf- tigte	Deutsche	Aus- länder	Arbeiter	Ange- stellte	Auszu- bildende
1974/75	-24,1	+4,1	-2,9	-14,9	-12,3	-3,8	-2,7	-10,1	-5,0	-0,5	+0,3
1975/79	+13,9	+9,4	-11,0	-7,3	+0,9	-10,2	-9,3	-15,4	-11,0	-9,9	+5,5
1979/82	-22,0	-1,6	-12,6	-19,9	-4,5	-15,3	-15,3	-15,4	-17,1	-12,8	-0,9
1982/85	+12,8	-27,6	-18,0	-13,9	+2,4	-15,0	-13,1	-25,4	-16,1	-15,4	+1,5
1985/87	-10,6	-4,3	-11,3	-	-	-12,9	-13,8	-9,0	-14,7	-8,5	-9,7
1987/88	+13,3	+0,2	-4,6	-	-	-2,6	-3,2	+1,4	-1,9	-2,9	-9,2
1974/80	-17,7	+10,8	-14,8	-24,1	-10,8	-26,2	-14,8	-24,4	-18,6	-12,0	+7,1
1980/86	-15,3	-29,4	-29,4	-32,6	-9,8	-30,1	-28,7	-38,7	-32,7	-27,3	-3,7
1974/86	-30,3	-21,9	-39,9	-48,8	-14,9	-41,4	-39,3	-53,6	-45,2	-36,1	+3,6

1) im Jahresdurchschnitt

2) jeweils am Jahresende

Quelle: siehe Tabellen 1, 2; eigene Berechnungen

Tabelle 4: Arbeitszeitreduktion durch Kurzarbeit in der deutschen Eisen- und Stahlerzeugung

Jahr	Kurzarbeiter <sup>1)</sup>	Kurzarbeiter- quote <sup>2)</sup> in %	Arbeitsaus- fall je Kurz- arbeiter <sup>3)</sup> in %	Arbeitsausfall durch Kurz- arbeit <sup>4)</sup> in %
1973	310	0,08	-	-
1974	2.546	0,62	30,9	0,19
1975	65.433	16,17	27,3	4,41
1976	32.621	8,52	25,5	2,17
1977	53.585	14,58	24,8	3,37
1978	22.013	6,34	25,3	1,60
1979	3.393	1,00	31,2	0,31
1980	7.856	2,32	35,6	0,83
1981	24.006	7,32	23,3	1,71
1982	54.368	18,55	27,4	4,64
1983	69.641	24,24	25,0	6,06
1984	12.553	4,65	23,8	1,12
1985	966	0,36	28,0	0,10
1986	13.326	5,03	27,2	1,37
1987	16.140	6,49	29,3	1,90
1988	2.241	0,94	42,7	0,40

- 1) In der Eisen- und Stahlerzeugung in der Abgrenzung der Bundesanstalt für Arbeit (Metallerzeugung; WZ 17-18), Jahresdurchschnittswerte
- 2) Kurzarbeiter (im Jahresdurchschnitt) zu Beschäftigten (im Jahresdurchschnitt) in der Eisen- und Stahlerzeugung (WZ 17-18)
- 3) In der Statistik der Bundesanstalt für Arbeit werden vier Kategorien des prozentualen individuellen Arbeitsausfalls durch Kurzarbeit ausgewiesen, die hier berechnete Ausfallquote basiert auf einer gewichteten Hochrechnung der Gruppenmittelwerte
- 4) Arbeitsausfall je Kurzarbeiter (in %) mal Kurzarbeiterquote geteilt durch 100

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsmarktstatistik 1974 ff., eigene Berechnungen

Tabelle 5: Art und Umfang der quantitativen Beschäftigungsanpassung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie

Jahr	Beschäftigte im EGKS- Bereich 1) (in Tsd.)	Zugänge (in Tsd.)	Abgänge (in Tsd.)				Eigenkündi- gungen abs. in % <sup>2)</sup>	Rente abs. in % <sup>2)</sup>	Frührente		Sonstige		Beschäfti- gungs- rückgang (in Tsd.)		Zugänge/ Abgänge	
			insgesamt abs.	Ent- lassungen abs. in % <sup>2)</sup>	abs. in % <sup>2)</sup>	abs. in % <sup>2)</sup>			abs. in % <sup>2)</sup>	abs. in % <sup>2)</sup>	abs. in % <sup>2)</sup>	abs. in % <sup>2)</sup>				
1980	197,4	24,1	31,5	4,1	13,1	7,1	22,4	1,3	4,2	3,4	10,8	10,4	33,1	7,4	-3,6	0,77
1981	186,7	19,2	29,9	3,9	13,0	5,8	19,5	1,0	3,3	4,4	14,6	9,7	32,4	10,7	-5,4	0,64
1982	175,9	17,1	27,8	2,5	8,9	3,0	10,9	0,9	3,2	5,8	21,0	10,8	38,8	10,7	-5,8	0,61
1983	163,7	12,9	25,2	2,0	8,1	1,8	7,1	1,3	5,3	7,6	30,2	7,3	28,9	12,2	-7,0	0,51
1984	152,5	18,9	30,1	0,9	3,1	1,6	5,2	0,7	2,2	9,6	31,8	12,1	40,1	11,3	-6,9	0,63
1985	150,8	18,5	20,1	0,9	4,5	1,6	8,0	0,7	3,3	3,9	19,6	7,7	38,4	1,6	-1,1	0,92
1986	142,7	19,2	27,3	1,4	5,1	2,0	7,5	0,7	2,6	7,8	28,6	9,7	35,7	8,1	-5,4	0,70
1987	133,3	15,3	24,8	2,8	11,5	-	-	0,7	2,8	4,8	19,3	9,5	38,3	9,5	-6,6	0,62
1988	131,1	19,8	22,0	1,0	4,5	1,8	8,2	9,7	3,3	3,3	15,1	9,9	44,7	2,2	-1,7	0,90

1) nur Hochofen und Warmwalzwerke, jeweils am Jahresende

2) in % der Abgänge insgesamt, addiert sind wg. nicht gesondert ausgewiesener Abgänge durch Tod und insb. durch Auslaufen von Ausbildungsverträgen nicht zu 100%

Quelle: Eurostat

Tabelle 6: Qualifikationsstruktur in der Eisen- und Stahlindustrie im Zeitablauf

	1960		1969		1985	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Beschäftigte insgesamt	417.328	100,0	371.622	100,0	213.957	100,0
Arbeiter	345.396	82,8	283.935	76,4	150.882	70,5
davon:						
ohne Ausbildung	74.015	17,8	56.503	15,2	8.111	3,8
länger angelernt	180.020	43,1	137.992	37,1	60.837	28,4
Facharbeiter	91.361	21,9	89.440	24,1	81.934	38,3
Angestellte	60.373	14,5	74.945	20,2	49.489	23,1
Auszubildende	11.559	2,8	12.742	3,4	13.588	6,4
davon:						
gewerblich	8.768	2,1	8.162	2,2	10.343	4,8
kaufm./technisch	2.791	0,7	4.580	1,2	3.245	1,5

Quelle: Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahlindustrie

Tabelle 7: Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie<sup>1)</sup>

Jahr	Produktion (in Tsd. Einheiten)		Umsatz		Beschäftigung		Arbeiter- stunden (in Mio.)	Jahres- stunden pro Arbeiter	Index der Arbeits- produkti- vität <sup>6)</sup>
	insg.	PKW <sup>2)</sup>	NfZ <sup>3)</sup>	nominal (in Mrd. DM)	real <sup>4)</sup> (in Mrd. DM)	Beschäftigte <sup>5)</sup> (in 1000)	Arbeiter <sup>5)</sup> (in 1000)		
1970	3.842	3.528	314	41,9	85,0	582,7	471,8		
1971	3.983	3.697	286	45,8	86,6	605,0	487,4		
1972	3.816	3.422	394	48,0	87,0	589,1	470,0		
1973	3.949	3.650	299	53,1	91,6	608,7	487,1		
1974	3.100	2.839	261	51,5	81,4	591,3	468,7		
1975	3.186	2.908	278	59,1	85,9	548,3	430,0		
1976	3.868	3.547	321	72,7	102,3	573,2	453,9		
1977	4.104	3.790	314	92,4	124,7	625,2	499,7	1706	
1978	4.186	3.890	296	100,9	132,2	650,2	519,3	1665	79,5
1979	4.250	3.932	318	110,8	140,6	673,5	537,5	1666	80,7
1980	3.879	3.521	358	112,8	137,1	684,1	539,8	1599	81,8
1981	3.897	3.578	319	122,4	143,5	670,4	522,6	1602	88,1
1982	4.063	3.761	302	131,2	144,3	677,2	526,7	1590	90,0
1983	4.154	3.878	277	142,3	151,9	673,4	522,7	1618	93,1
1984	4.045	3.790	255	149,0	153,9	690,6	535,0	1553	92,3
1985	4.446	4.167	279	170,4	170,4	717,2	558,1	1602	100,0
1986	4.597	4.310	287	179,6	174,0	747,5	582,1	1640	96,7
1987	4.634	4.374	260	191,4	180,6	762,3	590,3	1558	103,3
1988	4.626	4.347	279	199,3	183,7	766,9	590,0	1545	105,9
1989	4.852	4.564	288	216,9	-	776,9	596,5	1550	113,6

1) Für die SYPRO-Wirtschaftsgruppen 3311, 3314, 3316 (Herstellung von Kraftwagen und -motoren, deren Teile sowie Karrosserien, Aufbauten), örtliche Einheiten

2) incl. Kombinationskraftwagen

3) Lastkraftwagen, Omnibusse, Straßenzugmaschinen

4) zu Erzeugerpreisen von 1985

5) Jahresdurchschnittswerte

6) Index der Nettoproduktion dividiert durch Zahl der Arbeiterstunden (für SYPRO-Nr. 3311); 1985= 100

Quelle: VDA, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

Tabelle 8: Indexentwicklung und jährliche Veränderungsrate von Produktion, Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie (Basisjahr 1985 = 100)<sup>1)</sup>

Jahr	Produktion <sup>2)</sup>		Umsatz <sup>3)</sup>		Beschäftigte <sup>4)</sup>		Arbeiter	
	Index- entwick- lung	Verän- derungs- rate	Index- entwick- lung	Verän- derungs- rate	Index- entwick- lung	Verän- derungs- rate	Index- entwick- lung	Verän- derungs- rate
1970	86,4	-	49,9	-	81,2	-	84,5	-
1971	89,6	+3,7	50,8	+1,8	84,4	+3,9	87,3	+3,3
1972	85,8	-4,2	51,1	+0,6	82,1	-2,7	84,2	-3,6
1973	88,8	+3,5	53,7	+5,1	84,9	+3,4	87,3	+3,7
1974	69,7	-21,2	47,7	-11,2	82,4	-2,9	84,0	-3,8
1975	71,7	+2,9	50,4	+5,7	76,5	-7,2	77,0	-8,3
1976	87,0	+21,3	60,0	+19,0	79,9	+4,4	81,3	+5,6
1977	92,3	+6,1	73,2	+22,0	87,2	+9,1	89,5	+10,1
1978	94,2	+2,1	77,6	+6,0	90,7	+4,0	93,0	+3,9
1979	95,6	+1,5	82,5	+6,3	93,9	+3,5	96,3	+3,5
1980	87,2	-8,8	80,4	-2,5	95,4	+1,6	96,7	+0,4
1981	87,7	+0,6	84,2	+4,7	93,5	-2,0	93,6	-3,2
1982	91,4	+4,2	84,7	+0,6	94,4	+1,0	94,4	+0,9
1983	93,4	+2,2	89,1	+5,2	93,9	-0,6	93,7	-0,7
1984	91,0	-2,6	90,3	+1,3	96,3	+2,6	95,9	+2,3
1985	100,0	+9,9	100,0	+10,7	100,0	+3,8	100,0	+4,3
1986	103,4	+3,4	102,1	+2,1	104,2	+4,2	104,3	+4,3
1987	104,2	+0,8	106,0	+3,8	106,3	+2,0	105,8	+1,4
1988	104,0	-0,2	107,8	+1,7	106,9	+0,6	105,7	-0,1
1989	109,1	+4,9	-	-	108,3	+1,3	106,9	+1,1

- 1) Für die SYPRO-Wirtschaftsgruppen 3311, 3314, 3316 (Herstellung von Kraftwagen und -motoren, deren Teile sowie Karosserien, Aufbauten), örtliche Einheiten
- 2) Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge
- 3) realer Umsatz in Preisen von 1985
- 4) Beschäftigte insgesamt

Quelle: VDA, Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

Tabelle 9: Arbeitszeitreduktion durch Kurzarbeit in der deutschen Automobilindustrie

Jahr	Kurzarbeiter <sup>1)</sup>	Kurzarbeiter- quote <sup>2)</sup> in %	Arbeitsaus- fall je Kurz- arbeiter <sup>3)</sup> in %	Arbeitsausfall durch Kurz- arbeit <sup>4)</sup> in %
1973	2.295	0,4	-	-
1974	85.975	14,5	31,4	4,55
1975	62.028	11,3	34,5	3,90
1976	3.377	5,9	26,6	1,57
1977	1.654	0,3	30,2	0,09
1978	8.137	1,3	29,2	0,38
1979	5.589	0,8	25,0	0,20
1980	40.728	6,0	34,0	2,04
1981	30.749	5,6	30,0	1,68
1982	55.537	8,2	32,4	2,66
1983	62.422	9,3	27,8	2,59
1984	21.745	3,1	38,9	1,21
1985	4.263	0,6	32,2	0,19
1986	2.790	0,4	30,0	0,12
1987	9.245	1,2	28,7	0,34
1988	11.952	1,6	32,6	0,52

- 1) Im Straßenfahrzeugbau in der Abgrenzung der Bundesanstalt für Arbeit (Herstellung von Kraftfahrzeugen, Krafträdern und deren Reparatur; WZ 28-30), Jahresdurchschnittswerte
- 2) Kurzarbeiter (im Jahresdurchschnitt) zu Beschäftigten (im Jahresdurchschnitt) in der engeren Automobilindustrie (Sypro 3311, 3314, 3316)
- 3) In der Statistik der Bundesanstalt für Arbeit werden vier Kategorien des prozentualen individuellen Arbeitsausfalls durch Kurzarbeit ausgewiesen, die hier berechnete Ausfallquote basiert auf einer gewichteten Hochrechnung der Gruppenmittelwerte
- 4) Arbeitsausfall je Kurzarbeiter (in %) mal Kurzarbeiterquote geteilt durch 100

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsmarktstatistik 1974 ff., eigene Berechnungen



Tabelle 10: Belegschaftsstruktur in der deutschen Automobilindustrie im Zeitablauf <sup>1)</sup>

	1977		1987		1988	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Beschäftigte insgesamt	596.455	100.0	698.789	100.0	700.074	100.0
Arbeiter <sup>2)</sup>	478.390	80.2	542.241	77.6	540.120	77.2
davon Facharbeiter	178.643	30.0	199.763	28.6	202.081	28.9
Angestellte <sup>2)</sup>	118.065	19.8	156.548	22.4	159.954	22.8
Frauen	85.610	14.4	96.888	13.9	96.448	13.8
Ausländer	132488	22.2	114.381	16.4	112.295	16.0

- 1) Nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den Bereichen Herstellung von Kraftwagen und -motoren, deren Teilen sowie Karosserien, Aufbauten; (Wirtschaftszweige 280, 281, 282); Zahlen nicht voll mit denen aus Tabelle 7 vergleichbar
- 2) incl. Auszubildende

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit